Niveau(x) d'enseignement: 4 Numéro EDUQ : 9370806
Centre d'intérêt: 240

Prieur, Yolande.

Un leader en formation / [recherche et rédaction, Yolande Prieur]. -- 2e éd. -- Montréal : Association des institutions d'enseignement secondaire, c1993.

v, 125 p. ; 22 cm.

Bibliogr. : p. 123-125.

ISBN 2-89170-036-8

Vedette(s)-secondaire(s): Association des institutions d'enseignement secondaire

Descripteur(s): Leadership * Développement de la personnalité * Développement de l'étudiant * Groupe * Dynamique de groupe * Animation * Rôle de l'animateur * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Destiné principalement aux directeurs des élèves et aux éducateurs des établissements membres de l'AIES, ce document propose des techniques de formation susceptibles de développer le leadership des jeunes comme meneurs de groupe ou encore comme participants. Il est structuré comme un dossier, la matière étant fragmentée par sections puis par objets. Les sections sont au nombre de sept: 1- former un leader; 2- le groupe restreint; 3- l'animation d'un groupe restreint; 4- l'objectif commun du groupe restreint; 5- les actes d'avant et après une réunion; 6- l'animation d'un grand groupe; 7- références bibliographiques.

Type de document:

9370806

UN LEADER EN FORMATION

Association des institutions d'enseignement secondaire

9370806

UN LEADER EN FORMATION

Association des institutions d'enseignement secondaire

Un leader en formation

Recherche et rédaction
Yolande Prieur

Orientation générale
Gilbert Charette
André Deschênes
Johanne Kenyon
Mario Asselin
Florent Gaudreault

Coordination
Rose-Aimée Michaud

Traitement de texte
Murielle Berthiaume

Dépôt légal
ISBN 2-89170-036-8
2e trimestre 1993
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

2e édition

Autorisation de reprographie pour leurs fins propres aux établissements membres de l'AIES uniquement.

«Tous autres droits réservés.»

Copyright © 1993

Association des institutions d'enseignement secondaire (AIES)
1940, boulevard Henri-Bourassa Est
Montréal – H2B 1S2
(514) 381-8891

Distribution:
Centre de documentation du CADRE
1940, boulevard Henri-Bourassa Est
Montréal – H2B 1S2
(514) 381-8891 - Téléc.: 381-4086

Dans le présent document, le masculin est utilisé sans aucune discrimination, uniquement dans le but d'alléger le texte.

PRÉSENTATION

Vous avez en main le deuxième document[1] du *Dossier de la formation au leadership étudiant* «patronné» par le groupe de travail de la direction des élèves de l'AIES. C'est un document destiné principalement aux directrices et directeurs des élèves et à tous les éducateurs et éducatrices des établissements membres de l'AIES intéressés par le sujet de la formation au leadership.

Ce document est en fait un recueil de techniques, structuré en vue de soutenir le développement d'un jeune qui apprend à s'affirmer au sein d'un groupe, aussi bien comme meneur que membre participant.

Comme meneur, le leader en formation y découvre une foule d'indications précieuses au chef de file d'un groupe en situation. Bennis écrit: «*Seul le chien de tête voit le paysage.*» Il faut donc au meneur une capacité d'observation, d'orientation, d'animation et de fonctionnement que le présent recueil peut l'aider à développer.

En tant que membre participant, le leader en formation y puise une meilleure connaissance du groupe en situation d'organisation, de prise de décision, de consultation, de résolution de problème et de partage de réflexion. Apprendre à participer, à suivre une démarche, à poursuivre avec d'autres un objectif commun est un aspect essentiel de sa formation de leader.

---

[1] Le premier document intitulé «*Mon carnet de bord. Les harmoniques d'un bon leader: les comprendre, les développer, les pratiquer*», (1991), est destiné aux élèves de 4e et 5e secondaire et vise davantage le savoir-être.

Le recueil est constitué comme un dossier. La matière est fragmentée par sections, puis par objets. Cette manière de diviser le contenu a deux grands avantages. D'une part, elle facilite aux initiés le repérage des notions et des techniques par sections ou par objets, dans le but de remettre en mémoire certaines données avant d'animer un groupe, donner une session sur le sujet ou entreprendre un travail d'équipe. Sous cet aspect, le recueil est un lieu de références.

D'autre part, la fragmentation du contenu permet de sélectionner une partie du dossier en vue d'un apprentissage très ponctuel selon les besoins qui se manifestent dans l'école, ou encore pour une session intensive ou une période d'activités. À ce point de vue, le recueil pourrait être considéré comme un abrégé didactique.

Mais l'intention première est de fournir aux éducatrices et aux éducateurs un outil simple de consultation pour la formation de leaders étudiants. D'où les textes d'enrichissement insérés à la fin de quelques sections en raison de la qualité des informations complémentaires qu'ils véhiculent.

Il ne me reste qu'à souhaiter que ce document serve avec satisfaction les fins pour lesquelles il a été rédigé.

YOLANDE PRIEUR
29 avril 1993

TABLE DES MATIÈRES

SECTION I – FORMER UN LEADER

I, 1 UN LEADER EN FORMATION 3
Le leader doit s'inventer lui-même
Attitudes dans les rapports avec les autres
Oser s'affirmer

TEXTE D'ENRICHISSEMENT 9

SECTION II – LE GROUPE RESTREINT

II, 1 LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UN GROUPE RESTREINT 19
La formation d'un groupe
Le tissu dynamique d'un groupe restreint
L'objectif commun
Le nombre de participants

TEXTE D'ENRICHISSEMENT 23

SECTION III – L'ANIMATION D'UN GROUPE RESTREINT

III, 1 DES NOTIONS PRÉLIMINAIRES 29
Une définition
Les styles d'animation
Les règles de discussion

III, 2 LE RÔLE DE L'ANIMATEUR (1) 35
Le rôle de l'animateur
Les fonctions de clarification

III,3 LE RÔLE DE L'ANIMATEUR (2) 41
Les fonctions de contrôle

III,4 LE RÔLE DE L'ANIMATEUR (3) 45
Les fonctions d'harmonisation
1. Le traitement des conflits personnels
2. Le traitement des conflits organisationnels

TEXTE D'ENRICHISSEMENT 53

SECTION IV – L'OBJECTIF COMMUN DU GROUPE RESTREINT

IV,1 L'ORGANISATION D'UN ÉVÉNEMENT, D'UNE ACTIVITÉ 65
Organiser, c'est quoi?
1. Le mandat du groupe
2. Les objectifs terminaux à atteindre
3. La planification
4. La budgétisation et le contrôle financier
5. L'évaluation

IV,2 UNE DÉCISION À PRENDRE 83
La démarche à suivre
Les modes de prise de décision
La technique du remue-méninges

IV,3 FAIRE UNE CONSULTATION 89
Une consultation = une enquête
La réunion de consultation

IV,4 RÉSOUDRE UN PROBLÈME 93
La démarche à suivre

IV,5 PARTAGER UNE RÉFLEXION 97
La démarche à suivre

TEXTE D'ENRICHISSEMENT 99

SECTION V – LES ACTES D'AVANT ET APRÈS UNE RÉUNION

V, 1 LES ACTES QUI ANNONCENT UNE RÉUNION . . 107
L'avis de convocation
Le projet d'ordre du jour

V,2 APRÈS LA RÉUNION 111
Le procès-verbal

SECTION VI – L'ANIMATION D'UN GRAND GROUPE

VI,1 L'ASSEMBLÉE DÉLIBÉRANTE 115
Le rôle du président d'assemblée
Le code de procédures

SECTION VII – RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 121

I- FORMER UN LEADER

OBJET: UN LEADER EN FORMATION

Le leader doit s'inventer lui-même

Les vrais leaders se façonnent patiemment, se dévoilant à eux-mêmes et aux autres leur identité propre et précisant, par petits pas, leurs rapports au monde qui les entoure. Un leader, ce n'est pas un géant; c'est un gars ou une fille grandeur nature, qui a su donner un nom à la vie qui bouillonne en lui ou en elle: le sien.

«Connais-toi toi-même», disait Socrate. Trouve en toi tes propres contradictions; dégage en toi les traits de ta vérité, c'est-à-dire de ta personnalité. Sois authentique, dirait le philosophe moderne. Mais il faut prendre le temps et devenir dans la joie celui qu'on a décidé d'être. Gilles Vigneault l'écrivait magnifiquement:

«J'ai reçu de mon ancêtre
Les quelques mots que voilà
Prends pour te connaître
Le temps qu'il faudra
Mon enfant, mon frère
Rien qu'à te connaître
Tu voyageras»

Une session de formation développe la compétence du leader, son savoir-faire, et le motive à cultiver son être; la session de formation ne fait cependant pas le leader. «Le leader doit s'inventer lui-même», dit Warren Bennis.

Attitudes dans les rapports avec les autres

Dans ses rapports avec les autres, on peut adopter des attitudes variées et, conséquemment, des comportements différents:

1) S'EFFACER SANS CESSE DEVANT LES AUTRES. C'est une attitude d'évitement ou de passivité qui peut être due à un manque de confiance en ses capacités ou encore, à un besoin profond d'être apprécié à tout prix. Ce besoin pousse la personne à fuir les conflits et à capituler rapidement devant toute opposition.

2) NE TENIR COMPTE QUE DE SOI-MÊME ET MARCHER SUR LES PIEDS DES AUTRES. C'est une attitude empreinte d'agressivité qui est provoquée soit par un taux élevé de frustration, soit par une peur latente, soit par un désir de revanche peu conscient souvent, mais réel.

3) SE MÉFIER DES AUTRES AU POINT DE NE LES ABORDER QU'AVEC STRATÉGIE. C'est une attitude de manipulation qui résulte soit d'une éducation déviante, soit d'une conviction que les rapport entre humains reposent sur un fondement de rivalité, de gagnant-perdant.

4) PENSER D'ABORD À SOI EN TENANT COMPTE DES AUTRES. C'est une attitude d'affirmation de soi-même qui résulte d'une maîtrise de soi et de son environnement et d'une recherche constante de rapports avec son entourage fondés sur la confiance et le respect mutuels.

Oser s'affirmer

Personne n'est constamment passif, agressif, manipulateur ou affirmatif. Bien que cela dépende des situations dans lesquelles on se trouve, on peut noter en soi une attitude dominante. Celle qu'il faut privilégier, c'est l'affirmation de soi. Développer une affirmation honnête et spontanée de soi, avec simplicité et respect de son environnement, c'est développer une attitude caractéristique du leader. Les façons d'y parvenir:

(Attention: L'excès de zèle pousse à l'agressivité et à une enflure du moi.)

1- GÉRER SA CROISSANCE PERSONNELLE

- **Se fixer des objectifs**
  Développer une identité positive et réaliste en découvrant ses forces et ses faiblesses et en établissant sa propre échelle de priorités, dans le développement d'une saine image de soi. Ne pas se décourager: le processus de l'invention de soi dure toute la vie.

- **Agir en toute légitimité**
  Être conscient de ses droits et de ceux des autres; être responsable de son comportement en s'accordant, en toute modestie, le droit à l'erreur; analyser et réagir, selon son libre arbitre, aux pressions qui s'exercent sur soi; apprendre à dire oui ou non sans se sentir coupable.

- **Maîtriser son anxiété**
  Bien s'alimenter; se donner chaque jour huit heures de sommeil; faire de l'exercice physique; pratiquer des techniques de relaxation; apprendre à gérer son temps.

- **Être ouvert aux autres à la maison, à l'école, avec les amis**
  Développer des communications honnêtes et ouvertes dans un climat de confiance et de tolérance; adopter une attitude positive; respecter ses engagements et ses promesses.

2- ACCROÎTRE SA COMPÉTENCE

- **Aimer le travail bien fait**
  Développer ses aptitudes; finir ce que l'on entreprend.

- **Élargir ses perspectives**
  Prendre des initiatives; se rendre débrouillard; s'accorder des loisirs socio-culturels (à la mesure de ses moyens!); voyager; développer l'esprit sportif.

- **Faire l'expérience du travail en groupe**
  Connaître les exigences de l'art de travailler en groupe; réaliser un objectif commun en équipe.

- **On a tous besoin d'un mentor** – W. Bennis
  mentor: guide, conseiller sage et expérimenté (dictionnaire Robert)

  Se trouver un modèle, un leader, un sage qui soit un ami, une source d'inspiration et non d'imitation, un confident.

  > «Je ne connais pas de leader, dans quelque domaine que ce soit, qui n'ait eu au moins un mentor: un professeur qui a trouvé chez lui des ressources qu'il ne soupçonnait même pas, un parent, un collègue plus âgé que lui qui lui a montré le chemin à suivre ou, dans certains cas, à ne pas suivre, ou qui a exigé de lui des choses dont il le savait capable [...]».

  L'ancien pdg de Calfed, Robert Dockson, trouva ses modèles et ses mentors exclusivement dans des livres.

3- FAIRE FACE AUX DIFFICULTÉS AVEC RÉALISME, OBJECTIVITÉ ET LUCIDITÉ

- **Accepter le changement plutôt qu'y résister**

  Comprendre les éléments de la situation nouvelle pour s'y adapter; faire de l'échec une expérience de vie positive.

- **Exercer ses droits sans nier ceux des autres**

  Négocier les désaccords sur la base de l'intérêt mutuel et non seulement personnel; s'exprimer de façon appropriée et responsable; savoir parfois taire ses ambitions et laisser passer l'autre.

TEXTE D'ENRICHISSEMENT

EXTRAIT DE:

Le dirigeant expansif, par Robert E. Kaplan

Gestion, volume 16, no 3, septembre 1991, «Le leadership»

LES CARACTÉRISTIQUES DU DIRIGEANT EXPANSIF

Les individus qui possèdent une personnalité expansive voient tous les aspects de leur vie touchés par cette caractéristique. Ils sont portés à choisir des occupations exigeantes, et à s'y consacrer entièrement. Leur vie en dehors du travail s'en trouve affectée autant que leur activité professionnelle: de façon caractéristique, ils ne réservent qu'une infime partie de leur temps et de leur énergie à leur famille, et ils passent leurs loisirs à des activités typiquement orientées vers un but (Evans, Bartolome, 1981; Kofodimos, 1984, 1989). Mais comme nous l'avons mentionné plus haut, cet article traitera uniquement des dirigeants au travail.

Le dirigeant de type expansif se caractérise par les traits suivants: un besoin exceptionnel de maîtrise; une volonté tenace de dépassement pour lui-même et pour ceux qui l'entourent; une préoccupation si intense pour la maîtrise que ses relations interpersonnelles sont toujours menées en fonction d'une tâche à accomplir, et qu'il a tendance à se couper des sentiments (les siens comme ceux des autres), en particulier des émotions comme la peur de l'échec, qui pourraient nuire à la cause qu'il poursuit; de la confiance en ses propres capacités; un désir ardent de récompenses, du genre de celles que l'on réserve au héros au retour d'une expédition triomphale; et une tendance à se mettre sur la défensive face à la critique et à ses défauts.

Chacune de ces six caractéristiques peut se traduire en un comportement productif (configuration positive) ou improductif (configuration négative) selon sa force relative.

Le besoin de maîtrise

Parmi les différentes caractéristiques de la personnalité expansive, le besoin de maîtrise est la plus fondamentale. Le besoin intense de réussir (McClelland, 1975) est commun à tous les dirigeants (Bentz, 1985; Bray, Howard, 1985; Henry, 1949), mais le besoin de maîtrise va encore plus loin. Horney (1950: 191-193, 214-215) est l'auteur qui a le mieux saisi ce phénomène: ce n'est pas seulement le besoin d'exceller ou d'être supérieur aux autres, mais bien un désir de devenir le seul maître de son destin et d'acquérir ainsi une emprise plus grande sur soi-même et sur sa situation. Les dirigeants de type expansif éprouvent également une forte pulsion de mobilité et, consciemment ou non, ils ont de l'ambition.

L'un de ces dirigeants, Frank Lindler, que nous avons décrit dans un texte précédent, éprouvait cette pulsion fondamentale comme un besoin irrépressible de «bien faire». En évoquant le temps où il était un jeune homme, sa mère se rappelait: «Il voulait toujours que tout ce qu'il faisait soit parfait. Il était déçu de

lui-même si les choses ne se passaient pas comme il l'avait voulu... Mon mari était un perfectionniste et mon fils est comme lui» (Kofodimos, Kaplan, Drath, 1986: 46).

Le besoin de réussir est étroitement relié à la peur de l'échec. Comme les expansifs veulent absolument «arriver à quelque chose», ils vivent dans la crainte (au sens existentiel) de n'arriver à rien. À plusieurs reprises, nous avons constaté que les gestionnaires, même ceux qui sont arrivés au sommet des entreprises les plus performantes, doutent d'eux-mêmes et de leurs capacités – bien que le degré auquel ils reconnaissent être la proie de ces doutes soit variable. Un des dirigeants étudiés, un homme plutôt capable, nous a dit par exemple: «J'ai peur qu'un jour ou l'autre, quelqu'un ne découvre que c'est une farce». Le besoin de Frank Lindler de «bien faire» allait de pair avec un désir tout aussi grand d'éviter de «se tromper». Il évoquait «la peur de paraître stupide, ignorant, mal préparé aux yeux des autres... ne voulant pas me tromper».

Dans les cas de configuration positive du besoin de maîtrise, l'individu se sent fortement motivé à accomplir sa tâche efficacement, à relever des défis de plus en plus exigeants et à assumer des responsabilités croissantes, ce qui explique son ascension dans la hiérarchie organisationnelle (Horney, 1950; Kets de Vries, Miller, 1985). En fait, l'individu investit son être entier dans la maîtrise des situations, dans l'acquisition de l'expertise et de la maîtrise, dans l'atteinte des plus hauts standards, afin d'accomplir son travail et de contribuer à la mission de l'entreprise.

Dans les cas de configuration négative, le besoin de maîtrise prend des proportions démesurées et devient une fin en soi (Singer, 1977). L'individu doit réussir, gagner, arriver le premier et avoir raison, même lorsque l'instinct de compétition devient autodestructeur.

Un effort et une affirmation de soi hors du commun

Dans leur recherche de la maîtrise, les dirigeants expansifs exigent beaucoup d'eux-mêmes et des gens qui les entourent. Ils exercent des pressions considérables et se révèlent implacables dans la poursuite de leurs objectifs.

Effort: les expansifs sont capables de fournir un effort extraordinaire, défini comme «la quantité d'énergie que la personne consacre à son travail» (Barber, 1968). L'effort est déployé pour satisfaire leur besoin de maîtrise. Très actifs, ils «s'autopropulsent» et, pour se satisfaire eux-mêmes, ils doivent passer inlassablement d'un objectif à l'autre (Henry, 1949). Ils peuvent devenir si absorbés par leur travail qu'ils en négligent leur vie conjugale et familiale (Evans, Bartolome, 1981; Kofodimos, 1984).

Dans les cas de configuration positive, l'individu fait preuve de beaucoup de dynamisme et d'une capacité de travail exceptionnelle – c'est un individu chez qui l'éthique du travail est particulièrement rigoureuse. Dans les cas contraires, l'individu adopte un comportement compulsif à l'extrême. Il est entièrement pris par son travail. Ce dévouement exagéré tend à être compulsif et sans joie (Barber, 1968), et peut provoquer des accès occasionnels de fuite hors du réel par des comportements irresponsables ou par l'usage de drogue ou d'alcool. Il peut également entraîner des gaspillages d'énergie causés par l'incapacité de ces individus à se fixer des objectifs prioritaires ou à se ménager des plages régénératrices lorsqu'ils perdent leur efficacité.

Influence: les dirigeants expansifs cherchent à s'affirmer, à exercer leur pouvoir sur les gens et sur les événements. Dans leur désir de maîtrise, il y a une recherche de domination autant que de compétence. Comme McClelland (1975) et Bray et Howard (1988) l'ont découvert, les gestionnaires efficaces sont motivés non seulement par un profond désir de réalisation, mais également par un vif besoin de pouvoir. Comme l'exprime Henry: «Le dirigeant est une personne fondamentalement active, combative et agressive. Ses motivations sous-jacentes sont actives et agressives» (1949: 289). On parle souvent des dirigeants comme de ceux qui «brassent la cage» ou qui sont «prêts à remuer ciel et terre».

Dans les cas de configuration positive, l'individu en arrive à un équilibre entre le pouvoir qu'il assume lui-même (le pouvoir direct) et celui qu'il confie à d'autres (le pouvoir indirect). Il accepte volontiers les responsabilités mais il ne ressent pas toujours le besoin d'être en position dominante: il ne se sent pas obligé de faire le travail lui-même, même s'il s'agit d'une tâche prioritaire, et il s'accommode bien que d'autres que lui le fassent.

Par contre, le dirigeant expansif qui s'affirme d'une façon contre-productive donne à croire que l'exercice du pouvoir l'attire en tant que fin en soi. Il semble qu'il ne se consacre pas uniquement à la réalisation des objectifs de l'organisation, mais également à la satisfaction de son besoin de prendre une plus grande place – plus grande que son rôle dans cette situation donnée ne le justifie. Il peut aussi en venir à franchir souvent la frontière qui sépare une attitude raisonnablement assurée d'une attitude inutilement agressive, au point d'en devenir caustique.

Une préoccupation pour la maîtrise

Les individus expansifs sont tellement tournés vers leur propre préoccupation de maîtrise que peu d'autres choses

semblent leur importer. Cette préoccupation révèle une focalisation sur soi – un attachement au moi – qui, lorsqu'elle est soutenue par un talent approprié, aide à expliquer la capacité du dirigeant expansif à réussir (Zaleznik, 1984). Cette concentration intense du dirigeant expansif sur lui-même et sur ses propres objectifs peut se révéler contagieuse et engendrer une concentration semblable chez les autres. Cet engagement envers ses objectifs et ses projets permet également d'expliquer l'énergie qu'il apporte à son travail. D'un autre côté, le dirigeant expansif peut être si entièrement absorbé par ses propres projets qu'il éprouve de la difficulté à s'intéresser à ceux des autres (Singer, 1977), ce qui réduit ultimement sa capacité à gagner, pour la réalisation des siens, le soutien d'autrui.

Cette préoccupation tenace à l'égard de la maîtrise et de l'expansion de soi a deux conséquences importantes. D'une part, les relations interpersonnelles du dirigeant expansif deviennent fonction des tâches à accomplir; d'autre part, cette préoccupation le coupe de ses propres sentiments et de ceux des autres, notamment des sentiments qui menacent d'interférer avec ses propres projets de nature expansive.

La croyance en soi-même

Le dirigeant expansif croit en sa capacité de réussir dans les plus hautes sphères. Sa constitution psychique le pousse à croire en sa propre efficacité et les réalisations qu'il accumule confortent sa confiance à cet égard. Il ressent aussi ses émotions de façon sélective et a tendance à supprimer tout doute sur ses aptitudes, ce qui accentue encore davantage cette perception qu'il a de lui-même comme étant un être efficace. Nous devons souligner par ailleurs que cette confiance en lui-même du dirigeant est typiquement assortie d'une conviction que son plan de vie est fondamentalement **juste**.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la confiance en soi qu'éprouve le dirigeant expansif est souvent accompagnée du sentiment sous-jacent et souvent non avoué de ne pas mériter sa position (Horney, 1950). En termes jungiens, sa *persona* (son masque), l'impression qu'il veut donner aux gens, en est une de compétence et d'assurance. Mais derrière le masque se cache souvent l'anxiété inavouée d'être inadéquat. Comme Henry l'a découvert: «En dépit de leur force de caractère et de leur désir d'agir, ils entretiennent le sentiment envahissant qu'ils ne pourront peut-être pas réussir et réaliser leurs projets [...]. Il semble que ce sentiment les accompagne toujours» (1949: 289).

Dans les cas de configuration positive, la croyance en lui-même qu'éprouve le dirigeant l'encourage à poursuivre sans relâche ses ambitions. Comme cette confiance émane clairement de sa

personne, elle «stimule également l'identification du groupe à cette assurance du leader» et soutient la confiance du groupe dans la capacité du dirigeant d'arriver à ses objectifs. Il est utile à ceux qui occupent des postes de hautes responsabilités d'avoir une solide confiance en eux-mêmes, y compris un soupçon de «narcissisme» ou de «vanité».

Dans les cas de configuration négative, la confiance en soi tend à se transformer en arrogance. Son sentiment d'être important et supérieur peut amener le dirigeant à se surévaluer, à exagérer ses réalisations face aux autres (Singer, 1977) et à adopter une attitude exagérément optimiste vis-à-vis de ses entreprises. Ce sentiment tend également à être associé à une croyance teintée d'idéologie en la justesse de son approche expansive, ce qui l'amène à dénigrer les autres et justifie selon lui l'excès de contrôle dans lequel il est susceptible de tomber.

Un vif désir pour les récompenses reliées à l'atteinte de la maîtrise

Les dirigeants expansifs recherchent l'excellence pour la pure satisfaction d'utiliser et d'accroître leurs capacités: la maîtrise est sa propre récompense. Mais ils désirent également autre chose: que leurs capacités et leurs réalisations soient reconnues, et que le statut de héros leur soit conféré.

Le besoin de reconnaissance: les dirigeants expansifs ne sont pas uniquement motivés par la satisfaction reliée aux résultats obtenus, mais également par le plaisir de voir les autres reconnaître et apprécier leurs réalisations. Bien qu'ils soient capables de différer ce plaisir, ils ont un profond besoin de renforcer leur ego et ils peuvent travailler fort et longtemps dans la promesse de «munitions» pour ce renforcement (Kernberg, 1979).

La différence entre les cas positifs et les cas négatifs de dirigeants expansifs dans ce domaine dépend de la force du besoin. Les dirigeants expansifs positifs éprouvent un besoin de reconnaissance, mais ils fonctionnent selon le principe que le travail et les résultats viennent en premier et que la reconnaissance suit. Dans le cas contraire, les dirigeants expansifs ont le sentiment d'une identité insuffisante, ce qui les oblige à rechercher constamment des sources de renforcement à l'extérieur (Kohut, 1977).

Le besoin d'obtenir un statut de héros: l'aspiration à devenir un «objet» extrêmement désirable, ce qui garantirait la reconnaissance que recherche le dirigeant expansif, est étroitement liée au besoin de renforcement extérieur. Dans son monde à lui, le dirigeant expansif est attiré par l'**image** de l'excellence, par des attitudes héroïques, par la possibilité de devenir une figure légendaire.

Le désir d'héroïsme est manifeste dans ce commentaire d'un cadre sur sa soif de gagner: «Ce que j'aime le mieux, c'est quand les chances jouent contre moi. C'est une occasion de montrer que j'ai accompli quelque chose. C'est la possibilité de vivre une heure de gloire». Ce désir est également manifeste dans les difficultés que les pdg éprouvent à se séparer de leur travail lorsqu'ils prennent leur retraite ou tentent de le faire (Sonnenfeld, 1988).

Comme c'est le cas avec leur besoin de renforcement, les dirigeants expansifs positifs placent les exigences du travail en premier et leur besoin de devenir un héros en second. Le désir d'héroïsme peut toutefois miner l'efficacité du dirigeant s'il l'amène à réagir trop en fonction de ce besoin et pas assez en regard d'objectifs socialement constructifs.

La résistance à la critique

Étant donné leur besoin de maîtrise et leur désir correspondant de reconnaissance et d'admiration, les dirigeants expansifs éprouvent instinctivement des difficultés, à un degré ou à un autre, à admettre leurs insuffisances et la nécessité de s'améliorer. La question devient: quel besoin prédomine, celui d'**être** compétent ou celui de **paraître** compétent? Becker a écrit sur «la terreur d'admettre ce qu'on fait pour acquérir l'estime de soi» (1973: 6). Ceux qui surmontent leurs résistances s'approchent davantage du côté sain et productif de la configuration; ils évitent certaines distorsions auxquelles les dirigeants expansifs sont enclins. Selon l'expression de Becker, «devenir conscient de ce que l'on fait pour acquérir l'impression d'être un héros constitue, dans la vie, le principal problème d'auto-analyse» (1973: 6).

Dans les cas positifs, les gestionnaires expansifs n'aiment pas la critique mais ils surmontent ce premier réflexe parce que chez eux, le besoin de croître et d'augmenter leur compétence domine. Ils peuvent se sentir abattus, le vent cesse momentanément de gonfler leurs voiles, mais ils sont bientôt prêts à repartir. Ils sont mûs surtout par le désir de réaliser de façon réaliste leur ambition d'efficacité. Dans les cas négatifs, la préoccupation pour l'image et le besoin dévorant de renforcement du moi rendent le gestionnaire expansif incapable d'accepter la critique. La critique, l'erreur ou l'échec sont éprouvés comme des «blessures narcissiques». Devant cet apport ou événement non désiré et perturbateur, le gestionnaire expansif réagit par le retrait, la bouderie ou la colère.◆

II- LE GROUPE RESTREINT

OBJET: **LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UN GROUPE RESTREINT**

La formation d'un groupe

Il ne suffit pas de rassembler des personnes dans une salle pour penser qu'un groupe est alors constitué. **Des éléments essentiels** caractérisent un groupe d'un rassemblement d'individus. Il faut en effet:

- **que la perception d'un intérêt ou d'un objectif commun réunissent les personnes**.
  Chaque membre se sent en quelque sorte concerné par la tâche ou l'objectif de la rencontre. Cette motivation de participer à l'activité du groupe peut être plus ou moins précise, plus ou moins consciente, mais la perception d'un intérêt pour l'objectif commun est présente dès le début.

- **que la nature des relations entre les personnes permette la naissance et la croissance d'un groupe**.
  Chacun des membres peut interagir avec chacun des autres membres.

- **que le groupe possède une certaine autonomie et un certain pouvoir issus de son existence même**.
  Il a un dynamisme qui lui est propre et dispose d'un certain pouvoir pour atteindre l'objectif du groupe.

Le tissu dynamique d'un groupe restreint

Les deux fibres qui donnent au groupe restreint son sens et dynamisme sont la participation et la communication.

- **La participation**, c'est le degré d'engagement de chacun des membres du groupe par rapport à l'objectif commun.

  Dans le cours de la discussion, un membre ne participe pas toujours avec la même intensité. Il est parfois **émetteur** quand il transmet aux autres une idée, une information, etc.; il est parfois **récepteur** quand le membre est attentif à ce qu'expriment les autres.

- **La communication**, c'est la libre circulation des informations et des opinions dans le groupe. Quand on définit la communication par rapport à un groupe de discussion, il importe de ne pas réduire cette notion au simple fait de transmettre de l'information. Car communiquer efficacement dans un groupe, c'est écouter activement, questionner, reformuler, s'exprimer; en d'autres termes, c'est être un émetteur et un récepteur, selon le cas, présent et actif.

Insérons ici la notion de feed-back qui constitue un élément de base de la communication. Le feed-back est une façon verbale ou non verbale de communiquer à l'autre sa réaction à ce qu'il exprime ou à son comportement. Plus le tissu dynamique d'un groupe se resserre, plus les membres se donnent du feed-back entre eux. Sans feed-back, il n'y a pas de communication véritable.

L'objectif commun

L'objectif commun se définit essentiellement par le motif premier que poursuit le groupe en se réunissant. Certaines personnes lui préfèrent les mots «tâche» ou «étude», selon le cas.

La poursuite d'un objectif commun suppose une démarche spécifique de réalisation ou de production selon le type d'objectif poursuivi.

L'objectif commun peut être notamment:

- l'organisation d'un événement, d'une activité;
- une décision à prendre;
- une consultation;
- une résolution de problème;
- une réflexion à partager.

La section IV de ce document traite des différentes démarches qui facilitent la réalisation des divers objectifs communs mentionnés ci-dessus.

Le nombre de participants

Pour qu'une saine relation entre les membres assure la cohésion du groupe et que le climat favorise la participation optimale de tous à la réalisation de l'objectif commun, le groupe ne doit compter que cinq à vingt personnes.

Au-delà de ce nombre, le groupe est considéré comme un «grand groupe» pour lequel les méthodes d'animation et les procédures de participation diffèrent. Nous traitons de cette question à la section VI de ce document.

TEXTE D'ENRICHISSEMENT

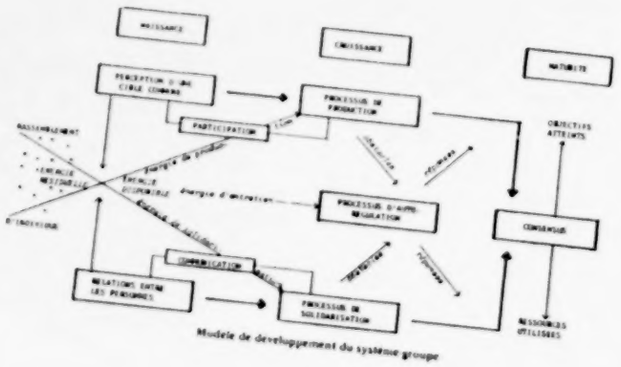
EXTRAIT DE:

Le groupe optimal, par Yves Saint-Arnaud

La première partie de la théorie du groupe optimal présente un modèle de développement du système-groupe. Le tableau ci-dessous réunit les principaux concepts utilisés dans ce modèle, et résume les cinq lois fondamentales du développement d'un groupe.

L'ensemble des points regroupés dans la partie gauche du schéma représente un rassemblement d'individus. Deux éléments permettent la **naissance** du groupe, c'est-à-dire le passage de la somme d'individus au système-groupe: ce sont la perception d'une cible commune et les relations qui s'établissent entre chacune des personnes réunies. Ces deux éléments constituent les deux pôles du système-groupe. Celui-ci est défini comme un *champ psychologique produit par l'interaction de trois personnes ou plus, réunies en situation de face à face, dans la recherche, la définition ou la poursuite d'une cible commune; interaction de chacune de ces personnes avec cette cible commune, et interaction des personnes entre elles.*

L'interaction de chaque membre avec une cible commune définit le phénomène de **participation**. Chaque membre oscille sur un axe de participation où il peut occuper alternativement cinq positions: centre, émetteur, récepteur, marginal ou absent.



Modèle de développement du système-groupe

Les relations qui s'établissent entre les personnes permettent une **communication** qui peut être étudiée grâce aux cercles d'interactions. Ceux-ci relient les membres entre eux à mesure qu'ils oscillent sur leurs axes de participation respectifs.

La cible commune et les relations entre les membres, tout en permettant la naissance du groupe, sont des générateurs d'énergie: ils apportent au système-groupe l'énergie dont il a besoin, ils convertissent l'énergie résiduelle des individus en énergie disponible pour le groupe et protègent le groupe contre l'apathie. Dans la mesure où les membres participent et communiquent entre eux, l'énergie disponible augmente et permet au système-groupe de **se développer**. L'énergie disponible se décompose alors en trois types d'énergie. L'énergie de **production** est à la fois source et effet de la participation; elle alimente un processus de production selon lequel le système-groupe reste centré sur une cible, recherche, définit, poursuit et atteint cette cible commune. L'énergie de **solidarisation** est à la fois source et effet de la communication; elle alimente un processus de solidarisation selon lequel les membres tiennent compte les uns des autres en tant que «personnes apportant des ressources au groupe»; processus qui permet au système de maintenir des liens tels que les membres évitent de se dissocier affectivement, et partagent la responsabilité du groupe.

Les processus de production et de solidarisation sont considérés comme deux processus primaires, et s'établissent spontanément. Le système-groupe ne dispose pas cependant de mécanisme inné de coordination et d'auto-régulation; en conséquence, les obstacles à la production et à la solidarisation surgissent inévitablement. Un troisième type d'énergie, l'énergie d'**entretien**, lui permet alors de répondre à ces obstacles, de les lever ou de les atténuer au fur et à mesure qu'ils surgissent. Cette énergie d'entretien alimente un processus secondaire d'auto-régulation.

À mesure que le groupe progresse et intègre ces trois processus de base, il atteint la **maturité**. Celle-ci se manifeste par la cohésion et la productivité du groupe et permet le consensus. L'accord entre les personnes – consensus –, à mesure qu'il s'établit sur des aspects importants du système-groupe, devient l'indice principal de maturité. Celle-ci résulte de l'équilibre et de l'intégration des trois processus de base; elle permet au groupe d'atteindre sa cible en utilisant l'ensemble de ses ressources, ce qui caractérise le rendement optimal du système-groupe. ◆

III-L'ANIMATION D'UN GROUPE RESTREINT

OBJET: DES NOTIONS PRÉLIMINAIRES

Une définition

Le Conseil d'orientation économique du Québec a formulé une définition claire et facile à retenir de l'animation d'un groupe restreint:

> ***«Une méthode d'intervention au sein d'un groupe en situation, en vue de rendre le groupe concerné plus apte à communiquer, à décider et à agir.»***

«une méthode d'intervention»	Ensemble de principes et de techniques cohérents sur lesquels repose l'art d'animer un groupe
«au sein d'un groupe en situation»	Un groupe qui présente les caractéristiques suivantes: -perception d'un but commun; -relation dynamique entre les membres; -autonomie du groupe.
«en vue de rendre le groupe concerné plus apte»	En vue de stimuler la créativité du groupe, d'en dégager toutes les ressources et de fonctionner, c'est-à-dire:
à communiquer	Échanger des informations et clarifier les positions de chaque membre
à décider	Identifier, choisir et adopter des décisions communes
à agir	Organiser l'action projetée

Les styles d'animation

Le style d'animation est en quelque sorte le mode de fonctionnement du groupe conditionné par divers facteurs: la taille du groupe, l'âge des participants, la nature du travail à effectuer, la personnalité de l'animateur, la marge de manoeuvre accordée par l'organisme à l'animateur et aux participants quant au choix des objectifs, des décisions à prendre, des activités à organiser.

Le jeu des facteurs dicte l'attitude directive ou non directive que doit prendre l'animateur au regard du mandat du groupe et de la procédure à adopter. L'attitude de l'animateur définit en quelque sorte le style d'animation.

Dans *Dynamique des groupes*, Jean-Marie Aubry et Yves Saint-Arnaud associent styles d'animation et types d'animateurs dans un tableau schématique qui présente les éléments-clés de chacun des quatre styles d'animation. Pour les besoins de notre propos, nous le reproduisons à la page suivante.

Animateur autocratique	directif sur le plan du contenu ET directif sur le plan de la procédure	•types d'interaction: dialogue animateur-groupe •points de discussion prédéfinis •interventions contrôlées •rythme de l'animateur •objectif défini par l'animateur
Animateur semi-autocratique	directif sur le plan du contenu MAIS non-directif sur le plan de la procédure	•participants parlent avec plus de liberté, MAIS •n'ont pas le contrôle du développement du contenu
Animateur débonnaire	non-directif sur le plan du contenu ET non-directif sur le plan de la procédure	•animateur qui n'en est pas un •discussion non structurée: aucune progression du contenu •peut être utile comme échange préparatoire à une vraie discussion
Animateur démocratique	non-directif sur le plan du contenu MAIS directif sur le plan de la procédure	•l'animateur exerce ses fonctions de clarification et de synthèse •progrès de la pensée collective vers un objectif commun

Les règles de discussion

Les règles de discussion sont des normes de procédure qu'un groupe restreint se donne pour assurer l'ordre et la bonne marche de la réunion. Ces règles sont généralement peu nombreuses et leur adoption facultative par le groupe se fait au début de la réunion:

- choix d'un animateur s'il n'est pas désigné à l'avance
- choix d'un secrétaire
- répartition du temps entre les divers points de l'ordre du jour
- demander pour prendre la parole
- garder le ton modéré
- ne pas quitter ou agir comme si la réunion était terminée avant la levée de l'assemblée

OBJET: LE RÔLE DE L'ANIMATEUR (1)

Le rôle de l'animateur

On dit fréquemment que l'animateur est la conscience et la logique du groupe, qu'il en est le catalyseur et le soutien. Il doit aider le groupe à progresser vers un objectif commun et, pour ce faire, l'aide à maîtriser les obstacles qui pourraient surgir aux niveaux du contenu, de la procédure et de l'ambiance du groupe. Pour chacun de ces trois paliers de fonctionnement correspond une catégorie de fonctions.

- les fonctions de clarification relatives au contenu
- les fonctions de contrôle relatives à la procédure
- les fonctions d'harmonisation relatives aux relations interpersonnelles et à l'ambiance du groupe

Les fonctions de clarification

L'animateur doit aider le groupe, au niveau du contenu, en soulignant les idées, les opinions, les commentaires qui sont susceptibles de faire progresser la pensée du groupe ou le projet collectif; en faisant clarifier à l'occasion les idées, les sentiments, les expressions confuses ou incomplètes; en

articulant les éléments de discussion qui, pour certains, peuvent paraître disparates; en organisant, à d'autres moments, de façon cohérente, les éléments constitutifs du plan ou de la décision que le groupe est en train d'ébaucher ou de prendre.

L'animateur doit faire preuve de discernement, de tact et de discrétion pour ne pas nuire au processus de discussion en cours par des interruptions trop nombreuses et maladroites. Il doit se rappeler qu'il est au service du groupe qu'il anime, que c'est au groupe à occuper une place prépondérante.

La pratique de diverses techniques aide l'animateur à mieux exercer ses fonctions de clarification. Il ne les utilise peut-être pas toutes en une séance, mais il les connaît et peut y recourir:

1- **LE REFLET** pour vérifier qu'on a bien compris ce qui vient d'être dit, l'animateur le reprend dans ses propres mots (au lieu de répéter exactement les mots de l'autre), en essayant de garder intact l'essentiel du message.
   —*«Si je t'ai bien compris, tu veux dire que...»*

2- **LA REFORMULATION-ÉCHO** pour connaître la signification donnée à ce qui paraître être un sous-entendu important ou une expression-clé. Elle donne au participant l'occasion de compléter sa pensée inachevée.
   —*«Ça ne sert à rien, les parents vont s'opposer!»*
   —*«Vont s'opposer...»*

Cette technique peut être également utile lorsqu'un membre du groupe emploie un terme nouveau ou susceptible d'être interprété de plus d'une façon.

L'animateur doit être attentif à faire clarifier une idée confuse tout de suite ou dans les minutes qui suivent, ou définir un terme obscur ou spécialisé, ou expliciter une idée mal exprimée, à moins qu'un membre du groupe sollicite spontanément une clarification.

3- **L'APPUI**: souligner une idée, une opinion, une information, en montrant qu'il s'agit d'un point important pour la progression de la discussion.
—*«Tu soulignes un aspect nouveau de la question et cet aspect mérite qu'on s'y arrête. Qu'en pensent les autres?»*

4- **L'INTERROGATION** est un autre moyen d'appliquer une technique de clarification. Le procédé doit être utilisé avec modération. Les questions peuvent être de plusieurs sortes:

- **ouvertes**: elles visent à faire compléter une information, à pousser la réflexion plus loin, etc. Les questions ouvertes commencent par QUI, QUOI, OÙ, QUAND, COMMENT, COMBIEN, POURQUOI.
—*«Que veux-tu dire par ... ?»*
ou encore:
—*«Comment t'y prendrais-tu pour ... ?»*

- **fermées**: elles sont posées pour vérifier une information et appellent une réponse brève souvent contenue dans un seul mot, comme OUI et NON.
  —*«Tu as lu le texte auquel tu te réfères?»*
  —*«Oui.»*

- **alternatives**: elles offrent un choix restreint de réponses et clarifie le processus de discussion en cours.
  —*«Nous sommes en face de deux opinions divergentes. Que voulez-vous?»*

  Ou bien le groupe accepte de discuter plus à fond chacune séparément; ou bien le groupe se sent prêt à prendre le vote ou vérifier si un consensus se dégage.

- **à choix multiples**: elles permettent de soumettre plusieurs hypothèses.
  —*«Selon vous, pourquoi les élèves veulent-ils un bal? Pour faire comme les autres? pour célébrer la fin d'un cycle scolaire? pour marquer le début d'une ère de liberté nouvelle?»*

5- **LE RENVOI DE LA QUESTION**: pour divers motifs (timidité, agressivité, ambiance froide, etc.), des participants adressent une question à l'animateur directement. Si cette question a trait au contenu (et non à la procédure), il est préférable que l'animateur sauvegarde son caractère de neutralité et n'intervienne pas sur le fond. Il lui est conseillé alors de renvoyer la question:

- à celui qui l'a posée (question-écho);
- à un autre membre du groupe (question-relais);
- ou à l'ensemble du groupe (question-miroir).

6- **LE RÉSUMÉ OU LA SYNTHÈSE**: L'animateur reprend les idées principales qui semblent jusque là constituer le canevas de base de la discussion ou d'une partie de la discussion, de façon à ce que chaque membre constate le progrès réalisé ou prenne conscience des consensus déjà faits, afin de s'ajuster à la progression de la pensée du groupe.

Il peut être bon de résumer le débat:

- lorsque celui-ci s'enlise dans des répétitions d'idées qui suscitent l'ennui et risquent d'entraîner une perte d'intérêt;
- pour encadrer une discussion aux opinions multiples;
- lorsque le silence peut s'interpréter comme un épuisement de la discussion.

7- **LE RECOURS À L'INFORMATION**: La progression du groupe vers l'objectif commun peut être arrêtée par un manque d'information ou de documentation. Il est du ressort de l'animateur de proposer au groupe de faire relâche pendant une période de temps pour favoriser la consultation de documents, ou encore entendre le point de vue d'une personne-ressource ou d'un expert dans le domaine qui pose problème.

Mieux le groupe est informé et suffisamment documenté, moins il piétine et se divise à partir d'arguments non fondés, plus il travaille avec motivation et efficacité.

OBJET: LE RÔLE DE L'ANIMATEUR (2)

Les fonctions de contrôle

Nous avons vu que la participation et la communication sont les axes qui donnent au groupe sa signification et lui permettent d'atteindre son objectif.

Pour susciter l'engagement des membres (participation) dans une libre circulation d'informations et d'opinions (communication), l'animateur doit, d'une part, proposer l'observation de certaines règles et, d'autre part, prévenir et contrôler les problèmes inhérents à ce niveau de fonctionnement.

1- **DONNER LA PAROLE**. L'animateur donne la parole au fur et à mesure que les membres lui signifient leur intention d'intervenir.

Cette procédure est avantageuse sous plus d'un aspect:

- elle permet à chacun d'exercer son droit de parole;
- elle permet à l'intervenant qui parle de terminer son propos sans être interrompu;
- elle donne aux timides la chance de s'exprimer;
- elle empêche que s'instaure un long dialogue entre deux personnes.

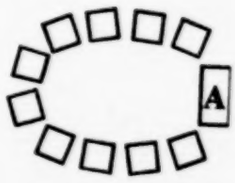
Le désavantage de cette procédure apparaît lorsqu'une opinion suscite plusieurs réactions de types différents. Les intervenants peuvent, après quelques minutes, se sentir «hors contexte». Il revient alors à l'animateur de faire succinctement les liens entre les réactions émises, en les classant s'il y a lieu, de façon à ce que le groupe ne perde pas de vue ce qui se passe.

2- **RÉPARTIR LE TEMPS**: L'animateur, au début de la réunion, demande au groupe d'établir une répartition du temps entre les points de discussion à l'ordre du jour, afin de déterminer l'heure de fin de réunion et d'assurer un cheminement efficace avec un certain réalisme.

Au cours de la réunion, si l'animateur sent que le groupe piétine et ralentit son rythme, il lui rappelle le temps disponible qui reste. Ce rappel permet souvent à ceux qui en sont la cause de prendre conscience de la perte de temps qu'ils provoquent.

3- **ORGANISER L'ESPACE**: L'animateur doit prévoir, en autant que c'est possible, un local propre, aéré, éclairé, de dimensions convenables pour la grandeur du groupe, et équipé d'un tableau. Il aura donc pris soin d'en faire la réservation à l'avance.

L'animateur se rappellera que la disposition des tables est importante pour favoriser les interactions entre tous les membres du groupe. Chaque membre, en effet, doit pouvoir regarder, dans les yeux, l'animateur et chacun des membres du groupe sans devoir se retourner entièrement sur sa chaise ou se contorsionner comme un gymnaste. Les dispositions conseillées sont celles du cercle ou de l'ovale:



Les grandes tables de forme rectangulaire ou carrée peuvent, au pis-aller, convenir en autant que chacun se place pour être vu de tous. Les dispositions en T ou en V sont à éviter.

Si l'animateur est obligé de prévoir une deuxième rangée de participants, c'est que le local ne s'y prête pas et il doit en trouver un autre, ou que le groupe est trop nombreux et il doit alors adopter une procédure d'animation pour un grand groupe (section VI).

4- **TRAITER LES CAS-PROBLÈMES**: Certains écarts de comportement de la part de participants obligent l'animateur à réagir pour les convier à respecter les conventions. Évoquons les trois situations les plus fréquentes en suggérant certains traitements appropriés pour y remédier.

TYPE	CHOIX DE TRAITEMENT
le bavard celui qui parle de tout d'une façon intarissable. Il peut être effectivement bien informé. Il a tendance toutefois à mêler les sujets	• l'interrompre avec courtoisie au moment où il reprend son souffle en disant: «Malheureusement, le temps passe.» ou «Malheureusement, plusieurs ont demandé la parole, mais je retiens (...) de ce que vous venez de dire.»; • le questionner le moins possible; • le regarder le moins possible.
le type des apartés toujours en entretien particulier avec un voisin, quand ce n'est pas avec un membre plus éloigné, en même temps qu'un autre s'exprime	• demander gentiment le silence; • réprouver du regard; • l'interpeller par son nom; lui demander son avis sur la dernière opinion en prenant soin de l'énoncer de nouveau pour lui; • se tenir près de lui si possible (on peut alors le contenir par un signe de la main).
le silencieux soit qu'il ait des idées, mais trop timide pour les exprimer; soit que ce qui se discute l'ennuie; soit que, malgré les apparences, il suive activement la conversation, mais n'a rien à ajouter à ce qui se dit	• lui poser des questions faciles; • l'encourager du regard; • essayer d'éveiller son intérêt en lui demandant son avis; • lui donner la parole après avoir dit: «Qu'en pensent les autres? Toi, (son nom), qu'en dis-tu?»; • se rappeler que tout le monde ne doit pas parler à tout prix. Respecter les gens. Ne pas forcer le silencieux naturel à s'exprimer malgré lui.

OBJET: LE RÔLE DE L'ANIMATEUR (3)

Les fonctions d'harmonisation

Concilier des façons d'être et des façons de faire pour réaliser l'objectif commun dans l'harmonie est un défi auquel tout groupe doit faire face.

De la capacité ou de la difficulté à surmonter les conflits interpersonnels ou organisationnels qui naissent inévitablement dans un groupe découle la qualité de l'ambiance environnante.

Du souvenir d'un travail en équipe, l'ambiance qui y règne est l'aspect qui imprègne le plus longtemps la mémoire. Cette cohésion harmonieuse du groupe fait encore chaud au coeur des années après.

Pour conserver au groupe son climat de fraternité et de partenariat dans l'action, l'animateur doit flairer les obstacles qui peuvent naître et les traiter avec doigté.

1- LE TRAITEMENT DES CONFLITS PERSONNELS

A) **Objectiver la situation**: Des situations de conflits peuvent surgir, entre autres:

➤ *lorsqu'un écart d'opinions génère un climat d'affrontement d'où personne ne veut sortir perdant*

L'animateur peut alors, selon la force de l'émotivité:

- détendre l'atmosphère avec une blague ou un mot d'humour, le ton posé, grave même, et solliciter le calme. «*Si je ne vous savais pas tous amis, je vous croirais engagés dans la guerre des tuques! Poursuivons chacun plus calmement, sans parti pris.*»;
- proposer une pause-détente en sachant que, souvent, un repos fait baisser l'émotivité;
- imposer le silence, le garder quelques secondes en faisant le geste de se calmer;
- imposer le silence, faire observer que l'émotivité est à fleur de peau et proposer au groupe une brève évaluation de la situation.

➤ *lorsqu'un des membres manifeste une attitude subjective*

par exemple:

a) **le systématiquement contre**: celui qui s'obstine sans cesse en n'écoutant pas vraiment les autres ou s'oppose systématiquement aux dires d'un participant en particulier.

L'animateur:

- essaie de relever les bons points de ses interventions en n'entrant pas dans son jeu toutefois;
- renvoie ses objections au groupe;
- lui demande simplement d'accepter l'opinion du groupe en se retranchant derrière le manque de temps;
- avec doigté et douceur, lui faire observer son attitude. Le faire en aparté, lors d'une pause, est préférable de beaucoup.

b) **le questionneur rusé**: celui qui pose fréquemment la question-colle visant à embarrasser l'animateur ou un participant.

L'animateur doit:

- garder son calme et demeurer maître de la situation;
- toujours retourner les questions au groupe;
- parfois retourner au rusé lui-même sa propre question lorsque l'animateur pense qu'il sait la réponse. Une règle d'or à respecter: ne jamais humilier un participant.

B) Faire extérioriser les émotions

Les émotions sont une source vive à l'intérieur de tout individu. Leur intensité est parfois difficile à contrôler.

Quand, dans un groupe, pour des motifs de fatigue, de relations difficiles, de malaise mal défini, les esprits s'échauffent et s'excitent trop intensément entre des participants, le climat du groupe peut en être perturbé: le ton monte et l'agressivité des personnes s'exprime proportionnellement.

À ce moment, on est porté à blâmer tout le monde et à rendre les autres responsables du malaise «émotif» que l'on ressent. Cette situation menace le bon fonctionnement du groupe et nuit à sa production.

Selon la gravité de la situation et d'autres facteurs comme la composition du groupe ou la nature des relations interpersonnelles jusqu'au moment du conflit, l'animateur réagit différemment:

1° L'animateur souligne les points d'entente qui ont rallié les membres dans la partie litigieuse de la discussion; reformule dans ses propres mots les opinions divergentes; invite les partisans de chaque position à exprimer calmement leur désaccord au regard des opinions contestées, en prenant soin que cet exposé ne jette aucun blâme et ne résulte pas en situation de gagnant-perdant; vérifie au fur et à mesure si la perception ou la compréhension du récepteur est bien celle de l'émetteur; propose de rechercher un compromis acceptable de part et d'autre.

2° L'animateur, ayant acquis suffisamment d'expérience en animation pour sentir qu'il a la confiance du groupe et que les membres se respectent et s'estiment malgré les apparences, arrête la discussion et propose que le groupe évalue son état émotif en utilisant la technique du message-je, une forme de feed-back. Ce défoulement a une bonne chance d'apaiser tout le monde.

LA TECHNIQUE DU MESSAGE-JE

Chacun analyse intérieurement comment le malaise l'affecte, lui uniquement, et l'exprime sans utiliser de formule «tu».

EXEMPLES:

message-tu	message-je
• Tu parles fort et tu m'énerves.	• Quand le ton monte, je deviens tout énervé en dedans.
• Ça sert à rien, tu ne veux pas comprendre.	• Ça me décourage quand j'ai de la difficulté à me faire comprendre.

Y aller simplement. Dans cet exercice, la manière dont on s'exprime est plus importante que les mots qu'on emploie.

La technique du message-je a pour avantages de ne pas faire augmenter le climat émotif du groupe et de faire réfléchir tous les participants sans que personne ne se sente coupable.

3° Lorsque l'animateur constate que le conflit interpersonnel est profond, presque insurmontable, il peut être dans l'obligation, après avoir utilisé toutes les techniques d'apaisement à sa portée, de proposer une restructuration du groupe, ou encore, la dissolution pure et simple. C'est le dernier recours. L'imminence d'une mesure extrême fait apparaître parfois une disposition au compromis.

2- LE TRAITEMENT DES CONFLITS ORGANISATIONNELS

Les conflits organisationnels ne sont pas toujours aussi évidents à un groupe en situation que les tensions interpersonnelles. Ils sont plus sournois; ils résultent d'une incompatibilité entre deux objets (l'objectif commun et les moyens choisis) ou d'un manque d'évaluation des ressources du groupe. L'animateur doit aider le groupe à retrouver l'équilibre nécessaire au succès de son entreprise.

A) Appeler au réalisme

Établir une bonne équation entre l'objectif commun à réaliser et les moyens pour l'atteindre est une condition de succès pour toute entreprise. Si le groupe a les yeux plus grands que la panse ou choisit des moyens hors de sa portée ou de sa juridiction, les heurts et les échecs se pointent: ces discordances conduisent à la destruction du projet.

L'animateur doit aider le groupe à être réaliste en l'amenant à prévoir, pour chaque palier d'organisation du projet à construire, un arrimage assuré entre les objectifs terminaux à atteindre et les moyens disponibles réels.

On a vu que l'animateur accueille les opinions, les propositions, les articule pour le groupe, les organise en les intégrant au projet en construction. Ainsi, si une proposition est incomplète ou incompatible avec les autres, ou encore qu'une cheville essentielle du projet manque, l'animateur le souligne au groupe. Il est à l'avantage du groupe d'ajuster ses plans au fur et à mesure, sans quoi il cherchera à bâtir un projet irréalisable par manque de réalisme.

B) Amener le groupe à évaluer ses compétences

Le groupe doit reconnaître ses limites. Un groupe, très motivé pour un projet, ou individualiste, ou encore en proie de s'affirmer, peut surestimer sa compétence à maîtriser toutes les dimensions de la démarche et se convaincre qu'il n'a pas besoin de recourir à un leadership extérieur ou aux services d'un consultant externe.

L'animateur débonnaire laissera le groupe crouler sous les tensions sans l'amener à évaluer son manque de maturité ou de compétence.

L'animateur démocratique, par l'application de techniques de clarification et de synthèse, conduira très probablement le groupe à prendre conscience de ses lacunes, à mieux évaluer ses ressources et à recourir, si nécessaire, à l'expertise de son milieu.

TEXTE D'ENRICHISSEMENT

EXTRAIT DE:

Méthodes et techniques d'animation, par Michel Doray

Les cahiers de l'ICEA, nos 4-5, septembre 1967, «L'animation»

I – L'ANIMATEUR, AGENT DE RATIONALISATION

En réaction contre un lourd héritage de dogmatisme et d'autoritarisme, on est assez souvent tenté de privilégier, dans les multiples applications des attitudes d'animation, tout ce qui peut susciter et favoriser la liberté d'expression et de minimiser les exigences requises pour en ordonner et en structurer les fruits. D'où l'émergence d'un certain prophétisme de la non-directivité absolue et l'engouement actuel de nombreux individus et de nombreux groupes, désireux de démocratiser et de libéraliser leurs méthodes de travail, pour une série de théories et de techniques susceptibles d'améliorer les communications et le dialogue interpersonnels et supposément acquises au cours d'expériences psychosociologiques. Nous reviendrons plus loin sur la valeur incontestable de ces instruments, mais les avoir privilégiés a trop souvent entraîné confusion et inefficacité et alimente malheureusement aujourd'hui une certaine méfiance à leur égard et envers l'animation en général.

Sans vouloir tomber dans l'excès contraire, nous n'insisterons par conséquent jamais assez sur l'un des rôles fondamentaux de tout animateur (social, culturel, syndical, pastoral, etc.) qui consiste à harnacher la créativité d'un groupe, à la transformer en énergie utilisable, à la rendre productive. L'animation est libératrice, mais doit être conséquente: libératrice parce qu'elle libère des ressources énormes longtemps refoulées, mais conséquente dans la mesure où elle les canalise, les organise et les rationalise.

Nous décrirons donc successivement ce que pourrait être une démarche rationnelle et la dynamique de son application, au moyen d'un certain nombre de méthodes et de techniques, à un groupe en situation d'animation.

UNE DÉMARCHE RATIONNELLE...

La rationalité n'est pas une invention du XX^e^ siècle. Pendant des centaines de millénaires, l'homme a dû faire appel à sa rationalité pour survivre. L'histoire recèle nombre de courants philosophiques, de contestations métaphysiques prônant une plus grande rationalité et de prestigieuses civilisations dont les fascinantes ruines ne sont qu'un pâle reflet de leur niveau de développement et d'organisation. La méthode expérimentale, application de la rationalité à l'observation et à la connaissance du réel, a fécondé un incomparable développement scientifique qui ne cesse de s'accélérer depuis quatre siècles. D'outil inconscient de survivance enveloppé de mythologies paralysantes, la rationalité est progressivement devenue un instrument conscient d'émancipation et de domination de l'homme sur lui-même et sur la nature.

Relayant cette évolution, les travaux contemporains sur l'organisation du

travail, la recherche opérationnelle, la théorie de la décision et des jeux, etc. ont multiplié les applications de la rationalité, depuis l'organisation de la production de la *General Motors*, la programmation du débarquement sur la lune et la stratégie d'une guerre presse-bouton, jusqu'à l'escalade publicitaire de l'Expo '67 ou l'aménagement socio-économique planifié d'une collectivité.

Or, dans de très nombreux ouvrages consacrés à ces études, on découvre, au-delà des différences de terminologie et de vocabulaire, une remarquable convergence dans la façon de décrire une démarche rationnelle de travail individuel et collectif. On y définit toujours un processus en quatre étapes successives: analyse de la situation, recherche de solutions et décision, exécution et évaluation. Et en approfondissant le contenu, on s'accorde toujours autour de la progression suivante:

1) ANALYSE DE LA SITUATION:
   - en décrire et en comprendre tous les aspects
   - formuler ainsi clairement des *problèmes* résolvables par l'action

2) RECHERCHE DE SOLUTIONS:
   - phase de créativité: formuler des *hypothèses* de solutions
   - phase critique: examiner ces hypothèses pour voir si elles sont:
     - vraisemblables ou pertinentes, c'est-à-dire aptes à solutionner, sûrement, probablement ou possiblement, le problème précédemment défini (recherche prévisionnelle des résultats anticipés)
     - réalisables (inventaire des ressources disponibles)
     - acceptables ou souhaitables (examen des valeurs, idéologies, croyances, etc.)
   - élaborer un compromis en vue d'une décision

3) EXÉCUTION:
   - identifier les tâches (utilisation des ressources internes et appropriation des ressources externes)
   - en déterminer les articulations, l'enchaînement et les échéances
   - les répartir
   - en contrôler l'exécution

4) ÉVALUATION:
   - évaluer les résultats

Mais ce «beau» schéma apparaît trop simple, et même trop statique, pour subir sans contestation l'épreuve de la réalité qui est vie, complexification croissante, mouvement... En fait, si la logique commande que les diverses étapes du processus rationnel se succèdent dans l'ordre précédemment démontré, leur enchaînement dans le temps n'est pourtant jamais linéaire.

À chaque étape, en effet, se présentent de nouvelles situations génératrices de nouveaux problèmes à décrire, comprendre et résoudre avant de «boucler le circuit». Et puisque de nouveaux problèmes surgissent sans cesse, ce processus n'est jamais terminé. De telle sorte que si nous pouvions représenter graphiquement

une démarche rationnelle ainsi réconciliée avec les lois de la vie, nous obtiendrions vraisemblablement une courbe en spirale plutôt qu'un vecteur unidirectionnel comme nous le suggère notre schéma initial.

Ces retours en arrière et ces réajustements incessants nous sont d'ailleurs confirmés par les études contemporaines sur la cybernétique et la prospective. Ils ne paralysent pas la prise de décision et l'action, mais en démontrent la relativité et soulignent la nécessité de mécanismes permanents de contrôle des moyens et de réévaluation des objectifs.

DÉMARCHE DONT L'ANIMATEUR DOIT PROGRESSIVEMENT IMPRÉGNER L'AUTONOMIE CRÉATRICE D'UN GROUPE AU MOYEN D'UN CERTAIN NOMBRE DE MÉTHODES ET DE TECHNIQUES

On pourrait raffiner encore davantage la formulation de la description de cette démarche rationnelle, mais tel n'est pas notre objectif ici. Nous devons plutôt, nous demander maintenant comment un animateur va s'approprier cette démarche et en imprégner la réflexion ou l'action d'un groupe, dont il veut par contre susciter la créativité et l'autonomie.

On ne saurait, sous peine de contredire complètement son approche d'animation, imposer à un groupe, au moyen d'une démonstration théorique et abstraite, une démarche dont il n'a pas d'abord expérimenté existentiellement le bien-fondé et l'efficacité. C'est, au contraire, à partir d'une situation réelle de réflexion et de travail collectifs que l'animateur va entraîner un groupe à progresser de plus en plus rationnellement en invitant chaque membre du groupe à clarifier et à justifier ses interventions et à ne point brûler d'étapes: ne pas faire une «chasse» aux solutions avant d'avoir bien défini la situation et formulé les problèmes, ne pas prendre une décision avant d'avoir envisagé et examiné plusieurs hypothèses, ne pas amorcer l'exécution d'une action avant de l'avoir planifiée et d'avoir défini des mandats...

Cette sensibilisation est progressive: l'animateur se fait tantôt plus permissif et plus tolérant quant à l'imprécision ou l'incohérence des interventions, tantôt plus structuré et plus exigeant quant à la procédure et à l'évolution du groupe à l'intérieur du processus rationnel. Alternance dont le dosage respecte l'évolution du groupe et qui, de toute façon, s'inscrit dans une «escalade» vers toujours plus de systématisation et d'auto-discipline.

Cette méthode inductive ne serait cependant que du conditionnement mental si l'animateur n'avait simultanément à cœur de rendre le groupe conscient de sa démarche, en l'invitant périodiquement à évaluer et à objectiver le travail accompli et à verbaliser la méthode et les instruments utilisés. Ce n'est qu'à partir de cette prise de

conscience que l'animateur pourra, directement ou par l'intermédiaire d'une ressource de l'extérieur, apporter des informations plus théoriques sur le processus rationnel.

II – L'ANIMATEUR, AGENT DE SOCIALISATION

En même temps qu'il structure, pas à pas, la pensée d'un groupe à l'intérieur d'un cadre rationnel et logique, l'animateur doit assurer la cohésion de ce groupe et l'orienter activement, consciemment et progressivement dans un processus de socialisation.

Ce processus va se faire dans deux directions: socialisation du contenu et socialisation des personnes. Il s'agit, d'une part, de favoriser l'élaboration progressive d'une pensée de groupe qui ne soit ni la simple juxtaposition de pensées individuelles, ni le résultat artificiel d'une fausse unanimité endossant un traditionnel vote à la majorité, et, d'autre part, de faciliter le plus possible une vie de groupe réellement fondée sur l'acceptation et le respect mutuels.

SOCIALISATION DU CONTENU

Les premiers instruments de l'animateur sont ici... ses oreilles et sa «matière grise». Car l'animateur doit savoir écouter et être attentif de façon constante. Cela est doublement important: d'abord, comme nous l'avons vu précédemment, pour pouvoir faire clarifier, analyser et disséquer les interventions dans le sens d'une systématisation de la pensée et, ensuite, pour pouvoir maintenant résumer mentalement l'essentiel de chaque intervention clarifiée et articuler ces résumés en vue de construire et de projeter périodiquement au groupe la synthèse d'une pensée qui origine désormais non plus de tel ou tel individu, mais de la complémentarité des membres du groupe. Dans le processus de rationalisation, l'animateur est un homme d'analyse; ici, il devient un homme de synthèse. D'une synthèse qu'il ne doit honnêtement jamais biaiser par des opinions personnelles et qui ne privilégie aucune intervention particulière, mais les assume toutes de telle manière que tous y reconnaissent leur apport personnel. Un idéal et un défi quoi!

La fréquence de ces synthèses est déterminée par chaque situation d'animation. D'autre part, cette synthèse périodique qui peut n'être qu'orale, a toujours avantage à être visualisée à l'aide d'un tableau. Ainsi présentée, elle rend beaucoup plus tangible la productivité du groupe et les principales articulations de sa pensée. Elle attire l'attention et fournit un cadre de références pour relancer le travail d'analyse et de clarification. En contrepartie, il faut être conscient ici du risque de projeter dans un schéma des pondérations personnelles et d'utiliser des catégories ou des modèles trop

rigides qui freinent plus qu'ils ne facilitent la progression du groupe. Mentionnons finalement l'importance des tableaux-synthèses de chaque séance de travail: leur juxtaposition fait prendre conscience au groupe de son évolution, valorise sa réflexion et contribue ainsi à l'autonomiser toujours davantage.

SOCIALISATION DES PERSONNES

S'il ne s'agissait que d'aménager rationnellement des intelligences, la satisfaction que procure tout naturellement un travail systématique et collectif entraînerait l'adhésion des plus récalcitrants. Mais ce sont également des sensibilités et des affectivités qui se retrouvent ensemble et qui vont même parfois être exacerbées et mises à vif, étant donné la liberté d'expression que suscite une situation d'animation et l'effort intellectuel inusité qu'elle exige. Ici, nous sommes davantage réduits à proposer une problématique qu'à décrire des moyens bien définis.

Bien sûr, on peut identifier avec certitude certaines conditions susceptibles de favoriser une cohésion sereine et détendue d'un groupe en situation d'animation. Ainsi, l'expérience a démontré qu'un tel groupe ne devrait jamais dépasser le nombre de 18 à 22. On sait, de plus, que le travail périodique en sous-groupes restreints (5 à 6 personnes) permet de disperser les plus «forts» et de démanteler des coalitions, suscite la participation générale et facilite celle des plus timides qui ont ainsi l'occasion de se valoriser, et que le travail en table ronde est de beaucoup préférable à une disposition en «rang d'oignons», déviation anti-sociale de l'école traditionnelle. Il est, en outre, évident que l'animateur doit être détendu, retenir et respecter toutes les demandes d'intervention afin de ne frustrer aucun participant et avoir suffisamment le sens de l'humour pour, au moment opportun, dissoudre des périodes de tension. On connaît aussi l'importance de l'environnement et de l'atmosphère dans lesquels doit s'effectuer un tel travail: des locaux de travail adéquats, des espaces qui favorisent les échanges spontanés, des moyens de détente physique et mentale, etc.

Mais réduire à ces seules conditions la cohésion et la socialisation d'un groupe serait en minimiser gravement les exigences. Car le travail collectif et autonome commande, en plus, de profonds changements de comportements et d'attitudes que ne font qu'amorcer les méthodes précédemment décrites.

L'animateur d'un groupe n'a certes pas à provoquer des conflits ou à exacerber des comportements déviants. Mais s'ils se produisent, doit-il s'empresser de les «éteindre» ou ne devrait-il pas profiter de la situation pour en faire prendre conscience au groupe et les analyser? Mais n'est-ce pas là s'aventurer sur un chemin très dangereux? D'autant plus que l'animateur n'a habituellement pas la compétence pour mener une telle

opération... Faut-il pouvoir compter alors sur la présence et la participation d'un psychologue? Si oui, jusqu'où ira son intervention? Exploitation, sur le champ, de la situation au moyen de plusieurs instruments: mises en situation, sociodrames, etc., ou session complémentaire de dynamique de groupe, centrée sur une sensibilisation aux relations humaines? On sait combien délicate est une telle opération avec des groupes de personnes appelées à travailler ensemble de façon permanente. Voilà autant de questions qui demeurent actuellement sans réponse sûre et qui soulignent l'urgence d'intensifier plus que jamais, dans notre milieu, les recherches communes déjà amorcées entre psycho-sociologues et spécialistes de l'animation.

Notons, en terminant, comment se renforcent mutuellement socialisation du contenu et socialisation des personnes. La perception toujours plus vive du caractère commun d'une réflexion et de la complémentarité de ses éléments contribue à modifier et à transformer les personnes dans le sens d'une meilleure entente et d'un respect mutuel, tandis que l'amélioration des relations humaines, par des moyens spécifiques qu'il reste à préciser, contribue à intensifier l'engagement dans une tâche commune.

On peut déduire, en conclusion de ces deux premières parties de notre réflexion, que ces exigences, d'une part, d'alternance continue d'attitudes permissives et structurées et d'opérations d'analyse et de synthèse et, d'autre part, d'attention et de sensibilisation aux comportements et aux réactions des participants, limitent à un maximum de 60 à 90 minutes par séance d'animation la productivité et l'efficacité d'un animateur. Au delà, c'est surestimer ses capacités et également celles du groupe.

III – L'ANIMATEUR, AGENT D'INFORMATION

Il serait naïf de croire qu'un groupe, nanti d'un animateur assumant pleinement ses rôles de rationalisation et de socialisation et exploitant ainsi à fond ses ressources internes systématiquement et avec cohésion, puisse se suffire à lui-même. Une des ressources externes indispensables qui doit alimenter sa réflexion et son action est le SAVOIR.

On sait, bien sûr, combien le manque d'information peut être souvent un prétexte, dans de nombreux groupes, pour se dérober à un véritable engagement et à ses responsabilités. Cette dépendance servile, l'animateur doit tenter de la détruire en forçant le groupe à explorer en profondeur le savoir qu'il détient. Il serait presque morbide cependant, au nom d'une fausse conception de la non-directivité et de la neutralité, d'épuiser à fond un groupe sous prétexte de l'autonomiser. Car, tôt ou tard, se pose dans le groupe

un réel problème d'information. Et alors, ou bien l'animateur devient informateur, ce qui n'est pas souhaitable, ni même possible (l'animateur n'est quand même pas un... Pic de la Mirandole!), ou bien il assume un rôle de relais entre le groupe et les diverses sources d'information: autres personnes, livres, revues, cinéma, radio, télévision... C'est dans ce dernier sens que je parle d'un rôle d'agent d'information, titre qui peut en surprendre plusieurs.

L'ANIMATEUR-RELAIS

Sa première démarche va consister à faire identifier par le groupe ses véritables besoins d'information, c'est-à-dire des besoins qui sont vraiment en rapport avec la poursuite de ses objectifs et en accord avec son rythme d'évolution à l'intérieur d'une démarche rationnelle. Comment faire un choix judicieux et logique parmi une multitude d'informations possibles sans cette opération préalable?

Dans un deuxième temps, l'animateur va orienter les participants et leur proposer des sources d'information à consulter EUX-MÊMES (car la satisfaction d'un besoin d'information devrait se faire le plus souvent par une recherche active et autonome) ou se fera l'interprète du groupe auprès d'un intermédiaire: documentaliste, souvent plus compétent que lui pour assumer cette tâche d'orientation, ou autres ressources humaines qu'il invitera à venir donner de l'information (exposés, panels, ...) en leur demandant de s'adapter le mieux possible aux besoins spécifiques exprimés par le groupe.

Finalement, l'animateur va s'assurer de l'assimilation et de l'exploitation de l'information en en contrôlant la compréhension et en en vérifiant l'utilité par rapport aux objectifs du groupe. Cela peut entraîner la contestation des sources d'information (documents ou personnes) et commander de nouvelles opérations d'information.

Ce rôle de relais en amont et en aval d'une opération d'information favorise, pour les membres d'un groupe, l'acquisition d'un sens critique et d'une autonomie fonctionnelle, cohérente et efficace à l'égard des multiples sources d'information qui les inondent quotidiennement.

Un tel processus pose cependant plusieurs exigences. Il demande à l'animateur, non pas d'être un encyclopédiste, mais d'acquérir une culture générale (au sens de 1967, c'est-à-dire non seulement littéraire, mais historique, sociologique et scientifique) et une connaissance des sources d'information disponibles dans le domaine de réflexion et d'action du groupe qu'il anime; aux documentalistes, qu'ils soient plus que d'excellents bibliothécaires et qu'ils puissent insérer leurs interventions dans une démarche d'animation et de recherche active; aux personnes de ressource venues de l'extérieur, qu'elles puissent également s'adapter à cette

démarche et accepter les contestations de l'animateur et du groupe.

Par ailleurs, il est difficile d'avoir toujours à portée de la main les documents ou aides audio-visuelles nécessaires et, encore plus, de mobiliser, à quelques heures d'avis, des ressources compétentes: c'est sans doute là la plus grave contrainte que pose un tel processus actif d'acquisition du savoir. L'avenir nous réserve cependant des instruments inédits. Qu'on pense, par exemple, aux facilités que nous offrira, d'ici 1975, la télévision en circuit fermé: il sera alors possible de faire directement et instantanément des opérations de consultation auprès d'universités et de centres de documentation ici comme au-delà des océans. Et la «machine à enseigner» deviendra un instrument courant...

On publie d'ailleurs déjà des livres conçus selon le principe de l'enseignement programmé. Des questionnaires-contrôles multiples permettent de vérifier la compréhension du lecteur, de jauger ainsi ses besoins de connaissances et de lui déterminer un itinéraire de lecture et d'étude. Cet extraordinaire instrument permet d'individualiser l'information et on y retrouve partiellement les trois grandes étapes du processus que nous venons de décrire: clarification des besoins, adaptation de l'information et contrôle de l'assimilation. L'intervention de l'animateur n'en est pas moins nécessaire pour identifier les besoins d'information du groupe et lui faire articuler ses acquisitions avec ses objectifs, mais cela simplifie singulièrement son travail. Voilà, en tous cas, des outils nouveaux à la fabrication desquels pourraient fort judicieusement collaborer animateurs et universitaires.

L'ANIMATEUR-INFORMATEUR

On perçoit, sans doute, le conflit de rôles qu'aurait à affronter un animateur-informateur. Néanmoins, l'animateur doit, à certains moments, transmettre lui-même de l'information. D'une part, il est sans doute le mieux placé pour expliciter les fondements théoriques de la démarche rationnelle et de l'ensemble des méthodes qu'il a utilisées et dont il a rendu progressivement conscient un groupe. D'autre part, l'animateur possède parfois des informations indispensables qu'aucune autre ressource disponible ne peut transmettre à sa place. Ce faisant, l'animateur doit alors s'imposer les mêmes exigences d'adaptation qu'il définirait à une personne venue de l'extérieur et accepter des contestations possibles du groupe. ✦

IV - L'OBJECTIF COMMUN DU GROUPE RESTREINT

OBJET: L'ORGANISATION D'UN ÉVÉNEMENT, D'UNE ACTIVITÉ

Organiser, c'est quoi?

Organiser, c'est préparer une activité pour qu'elle se déroule dans des conditions qui soient bonnes et efficaces et selon un ordre, une façon de faire et une répartition de tâches déterminés.

De cette définition, on peut déduire que le fondement de toute organisation collective est la concertation et l'évaluation. Ce sont les deux pôles autour desquels se greffent toutes les étapes d'organisation d'un événement ou d'une activité. Se concerter signifie consulter chacun des membres du groupe et se mettre d'accord sur la fin poursuivie et les moyens de l'atteindre, à chaque étape de l'action. En même temps, cela suppose une auto-évaluation continue de l'état de la situation: progression de la démarche, respect des normes, qualité des inter-relations. Le succès de l'entreprise dépend de la capacité du groupe à maintenir ces deux axes pour toute la durée de la réalisation du projet.

La démarche d'organisation d'un événement ou d'une activité se divise en cinq étapes:

① le mandat du groupe

② les objectifs terminaux à atteindre

③ la planification

④ la budgétisation et le contrôle financier

⑤ l'évaluation

1) Le mandat du groupe

Chacun des membres doit avoir bien saisi tous les aspects du contrat que le groupe se voit confier:

- objectif commun à réaliser: la réalisation que le groupe devra avoir accomplie pour pouvoir dire «Mission accomplie»;
- cadre opérationnel d'exécution:
  - ligne d'autorité hiérarchique à respecter: à quel(s) responsable(s) dans l'établissement le groupe devra-t-il rendre des comptes?
  - étendue du pouvoir accordé au groupe, au plan du contenu du projet;
  - étendue des ressources humaines, matérielles ou financières disponibles;
  - autres organisations, groupes ou personnes dont il faut respecter le pouvoir ou les droits au cours du mandat;
- durée du mandat.

2) Les objectifs terminaux à atteindre

Un objectif terminal est le résultat d'une action, tandis que l'objectif commun est le but, l'intention finale visée.

Pour atteindre l'objectif commun comme celui d'organiser un événement ou une activité, plusieurs objectifs terminaux peuvent devoir être atteints. Voici, à titre d'exemples, divers modèles d'objectifs terminaux auxquels le groupe organisateur devra se référer:

- un objectif de célébration avec éclat ou de fête de famille modeste et chaleureuse;
- un objectif de participation populaire ou de participation d'élite;
- un objectif d'autofinancement ou de cueillette de fonds;
- un objectif d'apprentissage ou d'amusement;
- un objectif d'appartenance à l'école, ou à tel cycle, ou à telle classe;
- etc.

Un bon objectif décrit un résultat désiré; par conséquent, il est observable et peut être évalué; il spécifie le QUOI et non le COMMENT et le POURQUOI; il est réalisable; il s'harmonise avec le caractère et les objectifs généraux de l'école; il est compatible avec le mandat du groupe; il est donc réaliste.

Le groupe met par écrit les objectifs qu'il veut atteindre par son projet d'organisation.

La nature des objectifs terminaux retenus aideront à déterminer la nature et le nombre des activités. Les objectifs choisis encadrent le plan d'action et lui confèrent une perspective en quelque sorte. Il faut prendre le temps de fixer avec réalisme les objectifs terminaux d'un projet d'organisation. Les conflit organisationnels surgissent souvent lorsque le groupe escamote cette deuxième étape de la démarche.

3) La planification

Planifier, c'est agencer, ordonner des opérations en vue d'atteindre un but.

Selon l'ampleur de l'événement ou de l'activité à organiser, le plan peut être unique ou multiforme. On peut en effet devoir élaborer un plan stratégique, un plan d'action, un plan de financement et un plan d'évaluation. Si, toutefois, l'activité est simple à organiser, un seul plan d'action peut contenir tous les aspects de la prévision.

● LE PLAN STRATÉGIQUE

Le plan stratégique prévoit la manière générale de conduire le projet:

- adopter une structure ou un mode de fonctionnement: partage des diverses responsabilités entre les membres du groupe, ou formation de comités chargés chacun d'une partie des opérations ou de l'organisation d'une activité lorsqu'il y en a plusieurs au programme. Selon la structure retenue, le groupe désignera un de ses membres comme coordonnateur des opérations, ou bien assumera comme groupe la tâche de coordination. Dans cette dernière éventualité, des membres du groupe animent les comités;

- spécifier clairement les tâches de chaque comité ou membre, selon le cas;

- adopter le budget et les bilans financiers;

- prévoir un mécanisme interne d'information afin que tous les membres du groupe soient tenus au courant de l'état de la situation et des moments et lieux des réunions;

- désigner un porte-parole officiel parmi les membres du groupe. Le rôle du porte-parole est un peu celui d'un attaché de presse. Il doit fournir aux autorités du milieu, parfois aux médias, les informations pertinentes. Il peut également devoir obtenir, au nom du groupe, certaines autorisations préalables. Son rôle ne doit pas être confondu avec celui du membre ou du comité de la publicité dont le mandat est de faire connaître l'événement en vue de susciter la participation de la population étudiante ou de la région;

- établir une liste des personnes à informer, à prévenir ou à inviter; des autorisations à obtenir; des réservations de lieux ou d'équipement à faire.

● LE PLAN D'ACTION

Le plan d'action consiste en une disposition ordonnée des opérations à faire, selon le mandat reçu, du début à la fin de la réalisation de l'activité. Il comporte également une répartition des responsabilités entre les membres et un calendrier des opérations.

Si l'envergure du projet nécessite la mise en oeuvre de plusieurs activités (par exemple, un projet d'une semaine culturelle comprenant une exposition de livres, une pièce de théâtre et une parade de mode), il est préférable de préparer un plan d'action distinct pour chaque activité, sous peine de les intégrer chacun par la suite dans un grand plan d'ensemble.

Pour faire son plan d'action, le groupe (ou le comité selon le cas) doit d'abord procéder à un inventaire détaillé des tâches à exécuter. Il les dispose en une colonne. Parallèlement, il indique le nom de la personne responsable de cette tâche et, dans une troisième colonne, il inscrit la date limite à laquelle l'opération doit être accomplie.

Illustration d'un plan d'action à partir de l'exemple d'un lavothon comme source de financement		
TÂCHES	RESPONSABLES	ÉCHÉANCE
réservation du terrain	Maxime xx	92-10-26
réservation de l'équipement	Geneviève xxx	92-11-06
recrutement de six laveurs	Jean-Philippe xxx	92-11-11
recrutement de cinq promoteurs	Valérie xxxx	92-11-11
fabrication de 5 pancartes	Laurence xxxx	92-11-11
trésoriers du lavothon	Mathieu xxx Éric xxx	92-11-14
mise en place de l'équipement	les six laveurs	92-11-14
rangement de l'équipement	les six laveurs	92-11-14
cueillette de l'équipement	Frédéric xxx	92-11-14

● LE PLAN DE FINANCEMENT

Il est important de prévoir les sources de financement qu'il soit question ou non d'autofinancement. Ces sources peuvent provenir en partie ou totalement:

- d'une part des ressources financières prévues au budget annuel du secteur des activités étudiantes;
- du produit d'une ou plusieurs ventes;
- du produit d'une activité de loterie;
- du produit d'un service rendu en vue d'amasser des fonds, tel un lavothon;
- d'un droit d'entrée;
- d'une cotisation des participants;
- d'une subvention d'un organisme;
- d'un mécène ou d'un commanditaire;
- etc.

Pour éviter les mauvaises surprises, l'évaluation des sources de revenus doit se faire sans emballement, après une analyse réaliste de la capacité de payer des élèves, des parents et de la population environnante.

● LE PLAN D'ÉVALUATION

Périodiquement, mais assidûment, une évaluation de l'état de la situation doit être faite par le groupe. Elle assure la progression de l'organisation, favorise l'évacuation des conflits ou des difficultés dès leur origine et stimule les membres à s'encourager et à se soutenir dans l'exécution des opérations.

Une mise au point se fait, entre autres, en répondant aux questions suivantes:

- Où en sommes-nous par rapport aux objectifs terminaux visés et par rapport au plan d'action?
- Où devrions-nous être?
- Que pouvons-nous faire pour corriger l'écart ou améliorer la situation?
- Qui le fera? Quand le faire? Avec quelles ressources?
- Y a-t-il une correction à apporter au plan d'action?

Le groupe qui ne se ménage pas des séances d'auto-évaluation ressemble à l'individu qui s'enfonce dans une forêt sans boussole.

4) La budgétisation et le contrôle financier

L'organisation d'un événement ou d'une activité comporte un aspect financier. Le groupe doit attribuer la fonction de trésorier à un de ses membres qui pourra se faire assister par un comité de finances, selon la volonté du groupe.

Pour être trésorier, une personne doit être honnête et intègre, méthodique et ordonnée, avoir les aptitudes et être disponible pour gérer les affaires de l'organisation.

Gérer les affaires de l'organisation, c'est:

a) préparer le budget;

b) tenir le journal des revenus et dépenses;

c) déposer les revenus et payer les factures;

d) préparer et soumettre le bilan financier.

● PRÉPARER LE BUDGET

Préparer un budget, c'est procéder à une analyse prévisionnelle comparée des recettes et des dépenses d'argent qui auront lieu au cours de la période de réalisation du projet, dans le but d'indiquer un profit, un déficit ou un équilibre budgétaire, en vue de le soumettre au groupe organisateur et à une instance supérieure s'il y a lieu. Le groupe ne doit jamais approuver un budget déficitaire sans avoir au préalable trouvé une source de revenus supplémentaire qui corrige la situation.

Dans un budget, les revenus et les dépenses sont regroupés en «postes budgétaires» qui sont en quelque sorte des catégories de revenus et de dépenses. Ces subdivisions favorisent une meilleure lecture du budget et facilite l'analyse critique que le groupe doit en faire avant de l'approuver. Ainsi, un budget en prévision d'une soirée de danse pourrait ressembler à ceci:

DANSE - 4e secondaire

REVENUS

1.0	*Lavothon*	*40,00 $*
2.0	*Droits d'entrée*	*180,00 $*
3.0	*Cantine - ristourne*	*20,00 $*
Total des revenus:		***240,00 $***

DÉPENSES

4.0	*Location:*	
	4.1 Salle	*50,00 $*
	4.2 Équipement	*100,00 $*
5.0	*Protection des lieux:*	
	5.1 Rémunération du gardien	*40,00 $*
	5.2 Pancartes	*10,00 $*
6.0	*Publicité:*	
	6.1 Matériel	*25,00 $*
Total des dépenses:		***225,00 $***

Excédent des revenus sur les dépenses (profit): ***15,00 $***

Lorsqu'un événement comporte plusieurs activités dont les sources de revenus sont les mêmes (ex.: tirage, produits de ventes, subvention, etc.), il est recommandé de présenter le budget des dépenses sous deux grands items:

① les dépenses communes à toutes les activités

② les dépenses particulières à chaque activité

● TENIR LE JOURNAL DES REVENUS ET DÉPENSES

Le journal des revenus et dépenses est le cahier dans lequel s'inscrit séparément chacune des entrées et des sorties d'argent accompagnées des détails pertinents: date, nom de la personne ou de l'organisme, montant.

Il est recommandé de subdiviser le journal selon les rubriques utilisées pour spécifier les postes budgétaires en conservant le même ordre, laissant sous chaque inscription de poste budgétaire l'espace blanc approprié pour y inscrire les données monétaires. Car le journal des revenus et dépenses est la mémoire du trésorier. Consigner toutes les transactions et conserver les pièces justificatives de toutes les dépenses est la règle d'or de tout bon gestionnaire, s'il veut préserver son intégrité et se prémunir contre l'erreur. La méthode proposée évitera au trésorier de faire des erreurs et lui sauvera un temps précieux au moment de préparer un bilan financier.

Voici, en bref, un modèle de journal des revenus et dépenses à partir de celui qui a servi plus haut à la préparation du budget:

DANSE - 4e SECONDAIRE

JOURNAL DES REVENUS ET DÉPENSES

DATE	NOM	RECETTES	DÉPENSES
	1.0 Lavothon		
92-11-14	Mathieu xxx	6,20 $	
92-11-14	Éric xxx	8,90 $	
92-11-21	Francis xxx	7,10 $	
92-11-21	Véronique xxx	7,80 $	
92-11-28	Pierre-Olivier xxx	6,90 $	
92-11-28	Isabelle xxx	7,20 $	
	6.0 Publicité		
93-01-25	Cartons, crayons, gouache (pièce justificative no 3)		17,23 $
93-02-11	Gouache (pièce justificative no 4)		3,81 $

● DÉPOSER LES REVENUS ET PAYER LES FACTURES

Dans ce domaine, certains principes doivent guider les façons d'agir afin, d'une part, de protéger les personnes appelées à gérer des sommes d'argent qui ne leur appartiennent pas et qui proviennent d'une activité reliée à l'école et, d'autre part, de protéger les revenus eux-mêmes contre toute tentative de recel ou de vol:

- Tous les fonds générés ou reliés aux activités de l'école doivent être déposés au service de la comptabilité.

  Dans ce cas, la gestion entière demeure aux mains du trésorier et du groupe. Le comptable assigne tout simplement un numéro à l'activité dans la charte des comptes et ne paie que les factures autorisées par le trésorier qui appose sa signature sur la pièce justificative. Sur la demande de ce dernier, le service peut émettre périodiquement un relevé de compte, mais il appartient au trésorier de faire le bilan financier de l'organisation.

- Si, par ailleurs, le groupe est reconnu financièrement autonome par la direction de l'école, pour quelque motif que ce soit:

  - le groupe devrait s'assurer du parrainage d'un autre groupe comme le comité des parents ou d'un éducateur;

  - ouvrir un compte à la banque, avec deux signatures (parrain et trésorier), sous une raison sociale quelconque (exemple: *Voyage CFX* pour *Voyage - Collège François-Xavier*). Le groupe ne doit jamais

autoriser l'ouverture d'un compte personnel pour les raisons évoquées ci-dessus. Dans ce cas, les chèques émis pour payer les dépenses portent les deux signatures autorisées.

● PRÉPARER ET SOUMETTRE LE BILAN FINANCIER

Le bilan financier est le tableau résumé des revenus et dépenses réels, entrés au journal à ce jour.

Le bilan financier est remis périodiquement au groupe, selon une fréquence déterminée par celui-ci. Il est constitué des données du budget auxquelles s'ajoutent celles du bilan à ce jour. En poursuivant notre exemple initial, le bilan aurait cet aspect:

	Budget	Bilan (93-02-15)
Revenus		
1.0 Lavothon	40,00 $	44,10 $
.....		
.....		
.....		
Dépenses		
6.0 Publicité		
6.1 Matériel	25,00 $	21,04 $
.....		
.....		
.....		

Le bilan final est celui qui donne l'état des finances une fois que l'événement ou l'activité est terminée. Le groupe devrait désigner deux personnes, du groupe ou hors du groupe, pour examiner l'ensemble des pièces comptables, ne serait-ce que pour apprécier à sa juste valeur le travail du trésorier, donner au groupe une appréciation sur le déroulement des opérations financières et lui faire des recommandations, s'il y a lieu, quant aux mauvaises créances ou tout autre aspect relatif aux finances de l'activité.

5) L'évaluation

Il a été question, plus tôt dans cette section, de l'évaluation périodique de l'état de la situation au fur et à mesure que le groupe progressait vers son objectif commun d'organisation d'un événement ou d'une activité.

Toutefois, peu après la fin de l'événement ou de l'activité, le groupe ne doit pas omettre de procéder à une évaluation globale des résultats.

- La démarche a-t-elle bien fonctionné?
  - a) Les objectifs terminaux ont-ils été atteints?
  - b) Le groupe avait-il fait une bonne planification?

- plan stratégique
- plan d'action
- plan de financement
- plan d'évaluation

Pour chacun, les bons points à retenir et les erreurs à éviter la prochaine fois.

c) Avait-on préparé le budget avec réalisme? Traitement, s'il y a lieu, des recommandations des «examinateurs» du bilan financier final.

- Y a-t-il un rapport d'activité à déposer? Par qui? Comment? Quand? À qui?

- Y a-t-il des remerciements à adresser au nom du groupe?

OBJET: UNE DÉCISION À PRENDRE

La démarche à suivre

Décider, selon le Petit Robert, c'est disposer en maître par son jugement ou son action.

Décider implique donc que le groupe ait soit le pouvoir d'imposer sa volonté à d'autres personnes en tant que groupe, soit le mandat de déterminer l'action à prendre. Décider implique aussi que le groupe ait à privilégier une option entre plusieurs et finalement adopter une attitude commune définitive. La démarche de prise de décision comporte généralement quatre étapes:

1- la situation de la prise de décision
2- la formulation de propositions
3- l'évaluation des propositions
4- la prise de décision

● La situation de la prise de décision:

Définir clairement le sujet de la discussion; dégager les facteurs ou les critères sur lesquels la décision de groupe doit être fondée; enfin, relever les options de décision qui s'offrent au groupe.

En d'autres mots, réunir tous les ingrédients nécessaires pour que chaque membre soit en mesure de concevoir certains éléments de propositions.

● La formulation de propositions

En appliquant les règles de la technique du remue-méninges (voir l'exposé de la méthodologie plus loin sur cette même fiche), les membres du groupe sont invités à émettre leurs points de vue et même à exprimer leurs sentiments, à formuler des propositions, en ne se permettant aucunement d'évaluer les opinions ou les propositions émises, cette opération constituant la phase suivante.

L'animateur recueille les idées, les résume au tableau de préférence, les regroupe et les articule, de sorte que de toutes les opinions, ainsi organisées, se dégagent des propositions, parfois semblables mais habillées de nuances importantes, ou des propositions tout à fait contraires.

● L'évaluation des propositions

Le groupe doit soupeser tous les aspects d'une décision qui serait prise dans le sens de l'une ou l'autre des propositions:

- considérer les avantages et les désavantages de chaque proposition pour le groupe et ceux qu'il représente, pour la ou les personnes visées par l'éventuelle décision, pour l'école, etc.;
- voir les conséquences à long terme et à court terme;
- regarder si une telle décision créerait un précédent.

L'animateur doit veiller à ce que les résistances aux diverses propositions ne dégénèrent pas en conflits. Au cours de cette étape, il doit animer le groupe en exerçant avec habileté ses fonctions de clarification, de contrôle et d'harmonisation.

● La prise de décision

Toutes les considérations des étapes antérieures étant faites, le groupe devrait être prêt à se prononcer soit sur la proposition qui semble rallier le plus grand nombre de membres, soit sur chacune des propositions sur la table, selon le mode de prise de décision adopté préalablement par le groupe ou prescrit par les règlements. Si la prise de décision doit être annoncée, l'animateur invite le groupe à désigner un porte-parole qui transmettra la décision selon la volonté du groupe.

Les modes de prise de décision

Les décisions peuvent être prises notamment à l'unanimité, par consensus ou par vote majoritaire.

➜ Une décision est prise **à l'unanimité** lorsque tous les membres du groupe adoptent la même conclusion.

➜ Une décision qui résulte d'un **consensus** est celle qui rallie le consentement de tous les membres, bien que tous ne soient pas entièrement d'accord avec un aspect de la conclusion, mais considèrent pouvoir défendre la position du groupe.

➜ Une décision prise par **vote majoritaire** est celle qui survient à la suite d'un vote, effectué par écrit individuellement ou à main levée, qui a atteint ou dépassé la majorité absolue ou simple des suffrages exprimés.

La majorité absolue est celle qui réunit la moitié plus un des suffrages exprimés, tandis que la majorité simple est celle qui compte le plus de voix, bien qu'inférieure à la majorité absolue.

Lorsque l'enjeu est important, l'exigence des suffrages favorables pour confirmer une décision augmente souvent jusqu'à 66 p. 100 (⅔) des voix exprimées.

La technique du remue-méninges

Utiliser la technique du remue-méninges, c'est inviter les participants à un branle-bas des cerveaux pour innover, soumettre des idées, pousser plus loin une réflexion, sans jugements ni contraintes au plan du contenu. C'est un procédé qui propose de jeter sur la table, pêle-mêle, les opinions, idées, commentaires, que soulève dans son esprit le thème initial de la discussion ou tout simplement une intervention d'un autre membre du groupe. Comme des graines en terre, ces idées, parfois contradictoires, font lever d'autres idées, d'autres réflexions qui finissent par développer un canevas utile pour initier une démarche de groupe, une recherche, etc.

Pour que le remue-méninges soit efficace, l'animateur doit:

- énoncer clairement le sujet du remue-méninges;
- expliquer le procédé du remue-méninges;
- proposer le respect de quelques règles:
  - soit demander pour prendre la parole, soit laisser terminer une intervention avant de prendre la parole;
  - ne prononcer aucun jugement de valeur sur les opinions émises;
- ne pas paniquer si le remue-méninges démarre lentement;
- reconnaître les moments de silence propices à la réflexion;
- proposer un temps limite au remue-méninges;
- prendre des notes;
- faire un résumé succinct à la fin, surtout si le remue-méninges était le moyen choisi pour débuter une démarche de groupe.

OBJET: FAIRE UNE CONSULTATION

Une consultation = une enquête

Consulter, c'est procéder méthodiquement à une cueillette de renseignements, auprès d'une population donnée, pour divers motifs comme élaborer un projet, circonscrire un problème, établir des priorités, justifier une opinion, obtenir l'appui de la collectivité, etc.

Il est important de connaître les motifs de l'enquête avant de déterminer le type de renseignements que l'on veut obtenir. On peut en effet recueillir des renseignements sur:

- les attitudes des gens: ce qu'ils pensent;
- leurs comportements: ce qu'ils font ou ne font pas;
- leurs opinions: ce qu'ils croient, pensent;
- leurs caractéristiques sociales: sexe, âge, degré scolaire.

Les moyens de recueillir les données dont on a besoin sont, entre autres, le questionnaire, l'interview et l'entrevue de groupe. L'entrevue de groupe permet de connaître avec plus de précision le point de vue des gens. Quatre ou cinq réunions (selon la population étudiante du degré ou de l'école) peuvent permettre de recueillir les informations suffisantes pour atteindre le but de l'enquête, en autant que la sélection des participants assure une bonne représentativité.

La réunion de consultation

La démarche à suivre pour que le groupe réponde efficacement aux besoins de l'enquête pourrait être celle-ci:

● La définition claire du sujet

L'animateur doit prendre les mesures pour que tous les membres comprennent clairement la ou les questions, sans que persistent des interprétations différentes. Ils doivent également connaître le but de l'enquête, à quoi elle va servir. Cette information les aide à saisir les types de renseignements qu'ils doivent fournir aux meneurs de l'enquête: ce qu'ils pensent, ou ce qu'ils ressentent, ou ce qu'ils préfèrent, ou ce qu'ils font, etc.

● La formulation des opinions

L'animateur invite le groupe à émettre ses opinions sur le sujet de la consultation. Par la mise en pratique de techniques de clarification (reformulation, questions ouvertes) et l'utilisation de synthèse, il amène les membres à exprimer leur pensée avec le plus de précision possible. Il faudra peut-être leur rappeler, à l'occasion de conflits naissants, que l'objectif de consultation n'inclut pas de recherche de majorité de voix, mais qu'au contraire toutes les opinions sont accueillies également, car elles sont susceptibles d'être partagées par d'autres élèves de l'école.

● Le dégagement de consensus

Il est important que l'animateur ait bien senti le pouls du groupe au cours de la deuxième étape afin d'être capable maintenant de résumer l'opinion des membres sous tous ses aspects et de vérifier avec eux la teneur des consensus ou des divers points de vue qui se dégagent comme réponse du groupe à la ou les question(s) de l'enquête.

OBJET: RÉSOUDRE UN PROBLÈME

Dans le coeur de l'action, lorsque divers intérêts personnels ou de groupe se confrontent, ou que les objectifs intermédiaires n'ont pas été suffisamment saisis par chacun, ou que l'exercice du leadership se partage entre les membres d'une équipe, des problèmes plus ou moins graves surgissent inévitablement. Le groupe doit résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. Connaître une démarche à suivre facilite le processus.

La démarche à suivre

Une résolution de problème se fait en quatre étapes:

1- identifier et décrire le malaise;

2- proposer toutes les solutions possibles;

3- évaluer les solutions proposées;

4- prendre une décision et la mettre à exécution.

● Identification et description du malaise

L'animateur permet au groupe d'identifier le malaise en l'amenant à décrire la situation problématique. Avec doigté, en mettant en pratique certaines techniques d'harmonisation s'il y a lieu, il conduit le groupe à travers le questionnement qui suit:

- *Qui? C'est-à-dire quelles sont les personnes concernées?*
- *Quand? À quelle occasion ce malaise se manifeste-t-il le plus?*
- *Quoi? Comment les personnes concernées et le groupe perçoivent-ils le problème?*
- *Pourquoi? Quelle en est la cause?*
- *Comment? Quels en sont les effets? Comment les personnes concernées, leur entourage, le groupe, ressentent-ils le problème?*

Il va de soi que si les personnes concernées directement par le problème font partie du groupe de discussion, l'animateur doit, quand il le juge opportun, leur donner la parole et les aider si nécessaire à exprimer ce qu'ils pensent et ressentent, en prenant soin toutefois à ce que la discussion ne vire pas en dialogue entre deux antagonistes ou ne se polarise pas indûment autour de ces mêmes personnes.

L'animateur peut constater que le malaise est en fait causé par deux ou trois problèmes plus ou moins sérieux. Il ne doit pas les traiter ensemble. Avec le groupe, il repère la «cause» principale et poursuit la réunion en cherchant prioritairement une solution à cet aspect précis du problème.

● Propositions de solutions possibles

Une bonne connaissance du problème (première étape) devrait conduire le groupe à imaginer des solutions réalistes et efficaces. Si toutefois le groupe piétine, l'animateur peut l'aider à démarrer en utilisant la technique du remue-méninges pour une durée limitée.

L'animateur recueille les idées, les articule, les résume, les regroupe en propositions diverses par leur contenu ou par l'ajout d'un élément qui a pour effet de distinguer une solution d'une autre.

● Évaluer les solutions proposées

Pour parvenir à évaluer les propositions, le groupe doit déterminer certains critères sur lesquels se fondera son jugement. Ce peut être des critères aussi simples que la solution adoptée doit être respectueuse des personnes, ou efficace tout de suite, ou ne pas faire de vagues dans le milieu, ou ne pas modifier la date d'échéance de l'activité, etc. Le groupe retient le nombre de critères qu'il juge à propos.

L'animateur facilite ensuite le travail d'évaluation du groupe en dressant au tableau une grille sur le modèle de celle-ci:

	critère 1	critère 2	critère 3
solution 1			
solution 2			
solution 3			

Il invite alors le groupe à se prononcer sur la conciliation de chaque solution avec les critères pris séparément.

Le groupe devrait maintenant être en mesure de prendre une décision éclairée.

● Prise de décision et mise à exécution

Selon les règles du groupe, la décision se prend par consensus ou encore par vote majoritaire (cf. fiche IV,2: *Les modes de prise de décision*). Puis, l'animateur invite le groupe à désigner un membre qui aura la responsabilité de faire connaître la décision du groupe à qui de droit et de veiller à son application, le temps qu'il faudra, par un suivi de la situation.

OBJET: PARTAGER UNE RÉFLEXION

La démarche à suivre

Partager une réflexion, c'est approfondir, enrichir et développer la compréhension d'un sujet. On y parvient en suivant la démarche ci-après exposée:

● Présentation du thème de réflexion

L'animateur rappelle au groupe le thème soumis à leur réflexion.

Il est plus facile d'initier un partage si, à la présentation du sujet, se greffe un support écrit (texte, document) ou audiovisuel (cassette, vidéo, film). Dans ce cas, l'animateur invite le groupe à lire le texte ou écouter le document sonore.

● Exploration du thème

Le groupe est alors invité à exprimer ses perceptions, ses sentiments, ses idées, ses interrogations générés par la lecture ou l'audition du document.

L'animateur doit aider à clarifier les idées, à compléter ce qu'on tente d'exprimer, à contre-interroger parfois, de façon à amener le groupe à accueillir tout ce qui se dit comme des éléments enrichissants d'une exploration spirituelle et humaine. Ainsi, toutes les contributions sont positives; aucun membre n'est en compétition avec un autre.

L'animateur veille aussi de temps en temps à regrouper les idées émises et les sentiments exprimés, à les intégrer au thème principal ou à un thème secondaire afin de donner au contenu de cette discussion une substance unifiée qui pourra être profitable à tous.

● Synthèse finale

Un tel échange est une micro-expérience dont chaque membre peut tirer une connaissance nouvelle, un engagement renouvelé, une satisfaction vivifiante, etc. Le témoignage de ce que les membres éprouvent permet de faire une synthèse finale. Il arrive, sans nécessité toutefois, qu'une réflexion partagée conduise le groupe à concrétiser leurs sentiments dans une action commune.

TEXTE D'ENRICHISSEMENT

EXTRAIT DE:

Profession: leader, par Warren Bennis

1991, InterÉditions, Paris

Dans *Le chaos management*, Tom Peters dit que les organisations qui réussissent à terme présentent certaines caractéristiques communes:

- un organigramme plus plat, moins hiérarchique;
- des unités plus autonomes;
- une orientation vers les produits à forte valeur ajoutée et vers le service;
- le contrôle de qualité;
- le contrôle de qualité de service;
- une volonté d'être à l'écoute du client;
- du dynamisme en matière d'innovation;
- la flexibilité;
- un personnel très qualifié et bien formé, dont les atouts sont autant intellectuels que manuels;
- des leaders à tous les niveaux plutôt que des managers.

Ces leaders vont prendre en charge de nouvelles tâches au sein de leur organisation, tâches auxquelles on ne pensait même pas il y a une génération mais qui se révèlent vitales aujourd'hui. Par exemple:

- définir la mission de l'organisation, de façon à conférer un cadre à ses activités et à informer son personnel;
- créer un environnement flexible dans lequel les hommes sont non seulement évalués mais aussi encouragés à développer leur plein potentiel, et traités comme des égaux plutôt que comme des subordonnés;
- revoir la culture de l'entreprise de sorte que la créativité, l'autonomie et la formation continue remplacent la conformité, l'obéissance et la routine, avec pour objectif la croissance à long terme et non le profit à court terme;
- transformer l'organisation de pyramide rigide en cercle fluide, ou en un réseau en constante évolution, fait d'unités autonomes;
- encourager l'innovation, l'expérimentation et la prise de risque;
- anticiper l'avenir en sachant lire le présent;
- établir de nouveaux liens au sein de l'organisation et des relations nouvelles au sein du personnel;
- conclure des alliances nouvelles en dehors de l'organisation;
- étudier constamment l'organisation de l'extérieur autant que de l'intérieur;
- identifier les maillons faibles de la chaîne et les réparer;
- penser à l'échelle mondiale, et non pas seulement nationale ou locale;
- identifier et satisfaire les besoins nouveaux et sans précédent du personnel;
- se montrer proactif plutôt que réactif, assumer l'ambiguïté et l'incertitude.

En somme, Peters décrit un monde d'hommes qui s'attachent à diriger et non pas seulement à gérer.

Pour réussir dans cet environnement changeant, il faut que les leaders soient créatifs et se sentent impliqués. Pourtant, ni la créativité, ni la participation active ne se situent très haut dans l'échelle de valeurs de beaucoup d'entreprises, en tout cas pas aussi haut que le souci de contenir les coûts. Les vrais leaders doivent élaborer une stratégie à l'échelle mondiale, innover et maîtriser la technologie, toutes activités qui exigent une connaissance et une compréhension nouvelles que peu d'entreprises possèdent ou même encouragent. Albert Einstein a dit: «Le monde que nous avons fait, qui résulte du niveau de pensée que nous avons atteint jusqu'à présent, suscite des problèmes que nous sommes incapables de résoudre au niveau auquel nous les avons créés.» Ou encore, comme l'a dit un de mes amis: «Parfois, le seul moyen de faire marcher le distributeur automatique de Coca-Cola, c'est de donner un bon coup de pied dedans.»

Nous avons déjà parlé de ceux qui se relèvent d'échecs pour courir vers la réussite parce qu'ils se sont fait jeter d'un peu partout. Se faire jeter et recevoir des coups peut être un moyen de s'ouvrir les yeux. Quand j'étais étudiant au MIT, pour le cours de psychologie clinique, il fallait que j'aille dans un hôpital psychiatrique à Boston pour suivre un patient une fois par semaine, sous la supervision d'un psychologue expérimenté. La première fois que je m'y rendis, je tendis la main vers le patient et celui-ci me décocha un coup dans les tibias. Je m'aperçus qu'il fallait que je revoie sous un angle nouveau et différent tout ce que j'avais tenu pour acquis dans les rapports humains. De même, les organisations ont maintenant besoin de recevoir un bon coup de pied pour repartir sur la bonne voie, et pour revoir leurs principes.

Gandhi a dit: «Nous devons être le changement que nous souhaitons voir arriver dans le monde.» Au fur et à mesure que les organisations se transforment, elles transforment le monde. À ce jour, elles ont fait beaucoup plus pour étouffer le leadership que pour l'encourager.

Maintenant que nous avons évoqué tous les modes de découragement ainsi que leurs effets, une question s'impose: comment les organisations encouragent-elles le leadership? Nous avons vu que le leadership repose sur l'apprentissage, et principalement sur l'apprentissage par l'expérience. Dans leur ouvrage intitulé *Lessons of Experience*, Morgan McCall, Michael Lombardo et Ann Morrison rapportent que les chefs d'entreprise à qui ils ont demandé ce qu'ils conseilleraient à de jeunes dirigeants ont donné des réponses qui se résument à trois thèmes fondamentaux:

1. Exploiter toutes les occasions.
2. Rechercher de façon dynamique le sens des choses.
3. Se connaître soi-même.

Ce sont, bien entendu, les mêmes thèmes qu'ont évoqués les leaders avec lesquels je me suis entretenu. L'organisation doit donc offrir à son personnel les types d'expériences de nature à lui permettre d'apprendre et, en fin de compte, de diriger.

Ce n'est pas la formation continue, pas plus que les cours dispensés à l'université, qui font les leaders, mais l'expérience. Ce n'est pas d'outils tels que la gestion de carrière ou des cours de formation dont on a besoin, mais d'un engagement des entreprises à offrir à leurs leaders en puissance les occasions d'apprendre par l'expérience dans un environnement propice au développement et au changement. Certes, ce ne sont pas les déclarations des entreprises en faveur du développement du leadership qui manquent de nos jours; il n'empêche qu'une étude menée par Lyman Porter et Lawrence McKibbon révèle que 10% seulement des entreprises interrogées y consacrent du temps.

Tout cela doit changer.◆

V - LES ACTES D'AVANT ET APRÈS UNE RÉUNION

OBJET: LES ACTES QUI ANNONCENT UNE RÉUNION

Une réunion se prépare. La préparation d'une réunion est une responsabilité qui incombe généralement au président du groupe.

Les actes à rédiger avant une réunion sont l'avis de convocation et l'ordre du jour. Il arrive que les normes qui régissent le groupe stipulent le moment où faire parvenir ces documents aux membres du groupe. Si tel n'est pas le cas, il faut toujours les remettre quelques jours avant la date fixée pour la réunion.

L'avis de convocation

L'avis de convocation doit contenir les précisions suivantes:

a) le nom de l'expéditeur;
le nom du groupe destinataire;
la date d'envoi de l'avis;
l'objet de la réunion.

b) la date de la réunion;
le lieu de la réunion;
l'heure du début de la réunion.

Le projet d'ordre du jour

À ce moment-ci, l'ordre du jour n'est qu'un projet, car des modifications peuvent y être apportées par le groupe au moment de la réunion.

Comme toutefois les points de discussion et de prise de décision doivent être connus des membres à l'avance pour qu'ils y réfléchissent et se documentent, le président devrait consulter son vice-président et l'adulte qui parraine le groupe, avant de remettre l'ordre du jour aux membres, afin qu'il soit le plus complet possible.

L'ordre du jour se divise en quatre blocs de questions:

1) le **bloc d'ouverture** de réunion comprenant les points suivants:

   - les AJOUTS À L'ORDRE DU JOUR qui sont intégrés au bloc qui convient comme un point supplémentaire à examiner ou, en sous-questions, à un point déjà inscrit à l'ordre du jour;
   - l'APPROBATION DE L'ORDRE DU JOUR;
   - la CONFIRMATION DU DERNIER PROCÈS-VERBAL;
   - les SUITES AU PROCÈS-VERBAL: ici, se donnent les informations sur ce qui a été fait ou se posent les interrogations en relation directe avec le contenu du procès-verbal qui vient d'être confirmé;

2) le **bloc des informations** au cours duquel sont transmis les rapports des comités et toutes les informations susceptibles d'aider le groupe;

3) le **bloc de discussion, d'évaluation, de prise de décision**, etc. Le ou les points mentionnés dans ce bloc constituent le «plat principal du menu». Le groupe y traite de ses affaires particulières: projets, dossiers généraux ou particuliers, décisions relatives aux affaires courantes, et de toutes les questions relatives à l'objectif commun poursuivi par le groupe.

4) le **bloc de clôture** de réunion:

- la DATE ET LE LIEU DE LA PROCHAINE RENCONTRE;
- l'AJOURNEMENT ou la LEVÉE DE L'ASSEMBLÉE.

OBJET: APRÈS LA RÉUNION

Le procès-verbal

Lorsque l'ordre du jour a été clairement établi et que l'animateur s'y ait conformé, le procès-verbal est relativement simple à rédiger.

Les divisions du procès-verbal correspondent à celles de l'ordre du jour tel qu'il fut adopté:

1) Mentionner chaque ajout proposé au projet d'ordre du jour et le numéro du point où le groupe a décidé de le traiter.

2) Mentionner les modifications apportées au procès-verbal; les noms des proposeur et appuyeur de la confirmation; le résultat de l'acceptation: unanimité ou majorité.

3) Noter les suites données au procès-verbal.

4) Noter le nom de chaque comité dont le groupe reçoit un rapport et annexer une copie de ce dernier au procès-verbal.
Ne noter que le sujet de chaque information donnée, à moins que l'importance de l'une nécessite une brève explicitation.

5) Pour chaque point constituant le bloc de discussion, donner un compte rendu sommaire qui permet de saisir les principales données descriptives et les conclusions de la discussion ou la teneur de la décision prise.

6) Indiquer la date, l'heure et le lieu de la prochaine réunion.

7) Mentionner le nom de la personne qui a proposé l'ajournement ou la levée de l'assemblée.

VI - L'ANIMATION D'UN GRAND GROUPE

OBJET: L'ASSEMBLÉE DÉLIBÉRANTE

Une assemblée délibérante est un groupe de plusieurs personnes réunies pour discuter et disposer par décision d'affaires particulières ou publiques. Une assemblée délibérante est souveraine: un attribut qui confère à ses décisions un caractère d'irrévocabilité.

Le rôle du président d'assemblée

Lors d'une assemblée délibérante, celui qui est désigné pour exercer les fonctions de contrôle des délibérations, par l'application de règles de procédure déterminées, porte le nom de PRÉSIDENT.

Le président d'assemblée:

- fait respecter l'ordre du jour accepté;
- applique rigoureusement le code des procédures pendant les délibérations, notamment:

- en donnant la parole dans l'ordre des demandes;
- en jugeant si un intervenant est hors d'ordre;
- en permettant à l'assemblée de disposer dans l'ordre des propositions, des amendements et des contre-propositions, sans prendre part d'aucune façon aux délibérations;
- en présidant aux votes pris par l'assemblée.

Le code des procédures

Le débat, dans une assemblée délibérante, est somme toute assez simple: il porte toujours sur une proposition à la fois. L'assemblée délibère sur la proposition, accepte ou rejette les modifications (amendements) qu'on veut y apporter et dispose, par un vote, de la proposition initiale ou amendée. Si une contre-proposition a été annoncée au cours des délibérations, elle est traitée après et en autant que la proposition principale a été rejetée.

Les propositions principales ne sont généralement pas rédigées sur le parquet de l'assemblée délibérante. Ce travail a été fait avant la plénière par l'exécutif de l'organisme, ou un comité de travail spécialement mandaté à cet effet.

Un **code de procédures**, facile d'application lors d'une assemblée délibérante, peut être le suivant:

● TRAITEMENT D'UNE PROPOSITION

- Lecture de la proposition par le président;
  Identification du proposeur de la proposition, puis de l'appuyeur;

- Discussion sur la proposition:
  - période de questions au proposeur ou au comité rédacteur;
  - période d'opinions;
  - période de propositions d'amendements ou d'annonce d'une contre-proposition;
  - traitement des amendements, s'il y a lieu (voir le point suivant);

- Vote sur la proposition, telle qu'amendée s'il y a lieu.

● TRAITEMENT D'UN AMENDEMENT

L'amendement est une proposition de modification à la proposition principale, c'est-à-dire celle qui est soumise à la discussion de l'assemblée.

L'amendement est une proposition de soustraction, d'addition ou de substitution de mots. La modification proposée ne doit pas avoir pour effet de changer le sens profond de la proposition principale: elle serait alors plutôt une contre-proposition.

- Le président s'assure que l'amendement est proposé avec précision et compris de l'auditoire; qu'elle est appuyée par un autre membre de l'assemblée.

- Discussion sur l'amendement:
  - période de questions au proposeur;
  - période d'opinions;

- Vote sur l'amendement.
  Si l'amendement est accepté, il est aussitôt intégré à la proposition principale; si l'amendement est rejeté, le président passe à un autre amendement ou revient à la proposition principale, amendée ou non selon le cas, pour la soumettre au vote de l'assemblée.

● TRAITEMENT D'UNE CONTRE-PROPOSITION

Une contre-proposition est une proposition qui s'oppose à la première par son contenu. L'assemblée a dû auparavant rejeter par vote la première proposition. La contre-proposition devient alors une nouvelle proposition principale et traitée comme telle (premier point); elle peut également être amendée (deuxième point).

● LE VOTE

- **Procédure simplifiée**:

La discussion sur l'amendement ou sur la proposition principale étant parvenue à l'étape du vote, le président, avec l'accord préalable de l'assemblée, peut utiliser une procédure simplifiée:

> *Le président pose la question suivante: «Quelqu'un demande-t-il le vote?» Si aucun membre ne lève la main, la proposition est acceptée à l'unanimité. Si, par ailleurs, un seul membre demande le vote, le président doit utiliser la procédure officielle.*

- **Procédure officielle**:

  - Généralement, le vote est pris à main levée, à moins qu'un membre ne demande le vote secret: ceux qui sont favorables, ceux qui sont contre, ceux qui s'abstiennent. Le résultat est enregistré.

  - La majorité simple est requise pour l'adoption des propositions et des amendements. Mais la majorité des ⅔ des suffrages est généralement exigée pour une modification aux règlements généraux de l'assemblée ou à l'ordre du jour déjà approuvé.

VII - RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALBERTI, R.E. et EMMONS, M.L. *S'affirmer*, «Savoir prendre sa place», Éditions Le Jour, Actualisation, Montréal, 1992.

ASSOCIATION CANADIENNE DE LOISIRS INTRA-MUROS. *Guide de l'enseignant pour la formation du leadership étudiant*, l'Association canadienne de loisirs intra-muros, Vanier (Ontario), 1985.

ASSOCIATION CANADIENNE DE LOISIRS INTRA-MUROS. *Manuel de l'étudiant pour la formation du leadership*, l'Association canadienne de loisirs intra-muros, Vanier (Ontario), 1985.

AUBRY, J.-M. et SAINT-ARNAUD, Y. *Dynamique des groupes*, Initiation à son esprit et à quelques-unes de ses techniques, Les Éditions de l'Homme, Montréal, 1975.

AUGER, L. *Communication et épanouissement personnel*, «La relation d'aide», Les Éditions de l'Homme, Montréal, 1972.

AUGER, L. *S'aider soi-même*, «Une psychothérapie par la raison», Les Éditions de l'Homme, Montréal, 1974.

BEAUCHAMP, A., GRAVELINE, R. et QUIVIGER, C. *Comment animer un groupe*, Les Éditions de l'Homme, Montréal, 1976.

BENNIS, W. *Profession: Leader*, InterÉditions, Paris, 1991.

BOISVERT, J.-M. et BEAUDRY, M. *S'affirmer et communiquer*, Les Éditions de l'Homme, Montréal, 1979.

BOURGET, N. *La vie scolaire. Ses outils d'évaluation*, AIES, 1986.

CARRIER, C. *J'apprends à mieux communiquer*, Les Éditions Marévie «J'apprends», Edmunston, N.-B., 1989.

CHALVIN, D. *L'affirmation de soi*, Collection: «Formation permanente en sciences humaines», Les Éditions E.S.F., Paris, 1987.

CHIFFRE, J.-D. et TEBOUL, J. *La motivation et ses nouveaux outils*, Des clés pour dynamiser une équipe, Collection: «Formation permanente en sciences humaines», Les Éditions E.S.F., Paris, 1988.

CÔTÉ, C. et HARNOIS, Y. *L'animation au Québec*, Sources, apports et limites, Éditions coopératives Albert St-Martin, 1976.

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DU SPORT ÉTUDIANT. *Psychologie et qualité d'intervention*, Guide d'intervention, Fédération québécoise du sport étudiant, Montréal, 1988.

Gestion, Revue internationale de gestion, volume 16, no 3, «Le leadership , septembre 1991.

MASSÉ, L. *Formation au leadership auprès des élèves doués de milieux défavorisés*, Recueil d'activités, premier cycle du secondaire, Conseil scolaire de l'île de Montréal, 1988.

MASSÉ, L. *Formation au leadership auprès des élèves doués de milieux défavorisés*, Guide pédagogique, premier cycle du secondaire, Conseil scolaire de l'île de Montréal, 1988.

MICHAUD, R.-A. *Mon carnet de bord de leader*, AIES, Montréal, 1991.

MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE. *Connaître ses clients et leurs besoins*, Guide pratique d'analyse de besoins, Les Publications du Québec, Québec, 1992.

MYERS, G. et M. *Les bases de la communication interpersonnelle*, Une approche théorique et pratique, McGraw-Hill inc., Toronto, 1984.

SAINT-ARNAUD, Y. *Le groupe optimal*, cahier 1: Modèle descriptif de la vie en groupe, Les Éditions du CIM, Montréal, 1972.

SAINT-ARNAUD, Y. *Le groupe optimal*, cahier 2: Théorie provisoire du groupe optimal, Les Éditions du CIM, Montréal, 1972.

ZUNIN, L. et M. *Contact*, Les quatre premières minutes d'une rencontre, Les Éditions de l'Homme, Montréal, 1975.

AIES

Association des institutions d'enseignement secondaire
1940, boulevard Henri-Bourassa est
Montréal (Québec) H2B 1S2